

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO**

ROGÉRIO BATISTA PEREIRA

**GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

SÃO CRISTOVÃO

2018

ROGÉRIO BATISTA PEREIRA

**GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Departamento de Ciência
da Informação da Universidade Federal
de Sergipe para obtenção do grau de
Bacharel em Biblioteconomia e
Documentação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Telma de
Carvalho.

SÃO CRISTOVÃO

2018

Dados de Catalogação na Publicação (CIP)

P436g	<p>Pereira, Rogério Batista</p> <p>Gestão da qualidade em bibliotecas: uma revisão bibliográfica/ Rogério Batista Pereira; orientadora Dra. Telma de Carvalho. - São Cristóvão, 2018.</p> <p>68f.: il.</p> <p>Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Biblioteconomia e Documentação) – Universidade Federal de Sergipe, Departamento de Ciência da Informação, 2018.</p> <p>1. Qualidade em Bibliotecas Universitárias. 2. Gestão da qualidade. 3. Bibliotecas Universitárias. 4. Instrumentos para Implantação. 5. Instrumentos para Avaliação. I. Carvalho, Telma de, orient. II. Título.</p> <p>CDU: 027.7:658.56 CDD: 027</p>
-------	---

**GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

ROGÉRIO BATISTA PEREIRA

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Departamento de Ciência
da Informação da Universidade Federal
de Sergipe para obtenção do grau de
Bacharel em Biblioteconomia e
Documentação.

Nota: _____

Data de apresentação: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Telma de Carvalho
Orientadora

Prof. Dr. Sérgio Luiz Elias de Araújo
Examinador 1

Prof.^a Dr.^a Valéria Aparecida Bari
Examinadora 2

Ao meu eterno amigo Ricledson Arcanjo Barreto, que gastou o seu tempo escasso e corrido para me ajudar durante todo esse processo. Você foi fundamental nos momentos que eu mais precisei. A sua ajuda foi de suma importância para a concretização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

É bem difícil escrever agradecimentos pela simples razão de que inúmeras pessoas ajudam na nossa formação, seja pelas críticas, seja pelas sugestões.

Primeiramente a Deus, que me nutre de forças e ânimo para avançar cada vez mais ao longo da minha vida;

Aos meus pais, que me dão exemplos de trabalho árduo e honestidade;

À minha irmã Rosana, sempre me apoiando em todos os momentos que precisei;

Ao meu sobrinho Wagner Augusto, cujo olhar e sorriso nutrem-me de amor;

À minha querida orientadora, Prof.^a Dr.^a Telma de Carvalho, responsável pela orientação deste trabalho, pelo incentivo, amizade e dedicação.

Um agradecimento especial ao meu grande amigo e irmão Ricledson Arcanjo Barreto, pelo companheirismo, pela compreensão e incentivo contínuo;

Aos meus queridos amigos da UFS – Jailson, Nauro e Adriano – pelas alegrias e tristezas compartilhadas ao longo da nossa jornada acadêmica;

Aos meus amigos do Instituto Federal de Sergipe/Campus Aracaju – Valdenir Quirino, Denisson Almeida e Ciro Lionel – que, com carinho, sempre me apoiaram e estiveram por perto em todas as etapas;

A todos os Professores do Departamento de Ciência da Informação que me acompanharam durante a graduação;

Estendo o meu agradecimento àqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram e fizeram parte da minha formação acadêmica.

“A avaliação de um serviço de informação será um exercício estéril se não for conduzida com o objetivo específico de identificar meios de melhorar seu desempenho”

F. W. Lancaster

RESUMO

A pesquisa discorre sobre o tema qualidade em bibliotecas universitárias, tendo em vista que a busca pela implantação de modelos de gestão da qualidade é fundamental para que haja níveis elevados de satisfação de seus clientes. Entre os motivos que justificaram a escolha do tema em questão, pode-se destacar a importância que a biblioteca universitária representa para a comunidade acadêmica, para a sociedade e como ferramenta de disseminação e produção de conhecimento dentro das universidades. A pesquisa partiu do seguinte questionamento: As bibliotecas estão buscando alternativas de melhorias com base na gestão da qualidade? Onde, de forma geral, pretendeu diagnosticar as ações de gestão da qualidade em bibliotecas universitárias, de forma específica, pretendeu identificar as melhorias de qualidade implementadas nas bibliotecas; conhecer as ferramentas de gestão da qualidade utilizadas nas bibliotecas para avaliação de seus produtos e serviços; analisar instrumentos de avaliação de serviços em bibliotecas universitárias. A pesquisa foi desenvolvida através de um levantamento bibliográfico utilizando informações atualizadas sobre a utilização das ferramentas de qualidade para avaliação de produtos e serviços em bibliotecas universitárias brasileiras, referentes aos últimos três anos (2015 a 2017), além de fontes tradicionais, contemplando teóricos pioneiros em relação ao tema da pesquisa. Apresenta, desta forma, informações relevantes sobre a implantação e avaliação da qualidade de produtos e serviços em bibliotecas universitárias, bem como os instrumentos de implantação e avaliação utilizados por estas. Através desta pesquisa, constatou-se que o foco nos clientes possibilitou que as bibliotecas universitárias buscassem alternativas para que seus produtos e serviços continuem atendendo novas demandas, de forma eficiente e com níveis elevados de satisfação.

Palavras-chave: Qualidade em Bibliotecas Universitárias. Gestão da qualidade. Bibliotecas Universitárias. Instrumentos para Implantação. Instrumentos para Avaliação

ABSTRACT

The research deals with the topic of quality in university libraries, since the search for the implantation of models of quality management is fundamental so that there are high levels of satisfaction of its clients. Among the reasons that justified the choice of the subject in question, it is possible to establish the importance that the university library represents for the academic community, for society and as a tool for dissemination and production of knowledge within universities. The research was based on the following question: Are libraries looking for alternatives to improvements based on quality management? Where, in general, it intended to diagnose quality management actions in university libraries, in a specific way, intended to identify quality improvements implemented in libraries; know the quality management tools used in libraries to evaluate their products and services; to analyze tools for evaluating services in university libraries. The research was developed through a bibliographical survey using updated information on the use of quality tools for evaluation of products and services in Brazilian university libraries, referring to the last three years (2015 to 2017), as well as traditional sources, including pioneering theorists in relation to the research theme. It presents, in this way, relevant information on the implantation and evaluation of the quality of products and services in university libraries, as well as the implantation and evaluation instruments used by them. Through this research, it was found that customer focus enabled university libraries to seek alternatives so that their products and services continue to meet new demands, efficiently and with high levels of satisfaction.

Keywords: Quality in University Libraries. Quality management. University Libraries. Instruments for Deployment. Evaluation Tools

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Conceito de Qualidade Total.....	26
Figura 2 – Ciclo PDCA.....	27
Figura 3 – Modelo Gestão da Qualidade.....	42
Figura 4 – Requisitos ISO 9001:2015 e o Ciclo PDCA.....	45
Figura 5 – Contexto da organização	46
Figura 6 – Avaliação de desempenho.....	46
Figura 7 - Liderança.....	47
Figura 8 - Planejamento.....	48
Figura 9 - Apoio	48
Figura 10 - Operação.....	49
Figura 11 - Melhoria	50
Figura 11 - Modelo EFQM de Excelência	51
Figura 12 - Modelo Servqual	53
Figura 13 – Survey Instrument	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Parâmetros da qualidade de produto	23
Quadro 2 - Experiências de aplicação do Servqual em Bibliotecas Brasileiras.....	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	GESTÃO DA QUALIDADE	18
2.1	Qualidade em Bibliotecas Universitárias	29
3	INSTRUMENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS.....	40
3.1	ISO 9001:2008.....	40
3.2	ISO 9001:2015.....	44
3.2.1	Contexto da Organização	46
3.2.2	Avaliação de Desempenho.....	46
3.2.3	Liderança.....	47
3.2.4	Planejamento	48
3.2.5	Apoio	48
3.2.6	Operação	49
3.2.7	Melhoria	50
3.3	MODELO DE EXCELÊNCIA DA EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)	50
3.3	INSTRUMENTOS PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE	52
3.3.1	SERVQUAL.....	53
3.3.2	LIBQUAL ⁺	54
4	METODOLOGIA.....	57
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	58
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

Melhorar a qualidade dos serviços nas bibliotecas universitárias tem sido uma preocupação frequente de bibliotecários e outros profissionais que trabalham, administram ou simplesmente usam esses serviços. As iniciativas em relação ao desenvolvimento da gestão da qualidade no âmbito das bibliotecas brasileiras vêm se mostrando cada vez mais frequentes e relevantes. Tendo em vista as transformações sofridas pelas bibliotecas universitárias, bem como a exigência desta em atender as necessidades informacionais de seus clientes, sejam elas tradicionais ou não, estes espaços precisam, de forma eficaz, atender às demandas prezando sempre pela qualidade dos serviços ofertados e disponibilizados.

Hoje em dia, trabalhar com metas e objetivos é fundamental para que bibliotecas cumpram com sua finalidade de forma satisfatória. O gestor da biblioteca precisa ter noções básicas para que a qualidade nos serviços prestados contemple todas as necessidades apresentadas. Desta forma, é necessário que noções básicas de gestão de serviços e gestão da qualidade estejam presentes na rotina do bibliotecário gestor. Duarte (2012, p. 14) afirma que “a avaliação dos serviços disponibilizados aos usuários da biblioteca está voltada para a melhoria da qualidade do atendimento e de suas demandas”. Para que haja qualidade nos serviços, é necessário avaliações constantes. Duarte (2012, p. 14) observa que

A avaliação é um instrumento imprescindível para que a biblioteca possa de uma forma estruturada e fundamentada, realizar o processo de análise de suas ações como também definir estratégias de melhorias, redesenhando seus processos e desenvolvendo suas melhores práticas nos diferentes meios de atuação.

Assim, é importante que a biblioteca utilize mecanismos de avaliação e que conheça seus pontos fortes e fracos, pois eles permitem agir de forma precisa em algumas ações. Para realizar avaliação, a biblioteca deve observar critérios que levem em conta as qualidades e as deficiências apresentadas, ou seja, através de um diagnóstico inicial será possível uma maior percepção na tomada de decisões, o que irá permitir ações focadas nas principais demandas além de ampliação dos pontos positivos, potencializando seus resultados.

A existência de padrões de qualidade, bem como a definição de indicadores de qualidade, oferecem uma significativa contribuição no tocante a gestão da qualidade,

sobretudo, em bibliotecas universitárias. Dentre os indicadores de satisfação apresentados por usuários de informações, podem-se destacar cinco indicadores apontados por Whitehall (1992 apud VERGUEIRO; CARVALHO, 2001, p. 29)

Adequação das fontes de informação à área de interesse dos usuários;
A informação fornecida deve conter itens relevantes para usuários;
Rapidez no acesso e fornecimento da informação;
Avaliação do usuário sobre o serviço;
Facilidade de uso dos serviços e produtos oferecidos.

É interessante ressaltar que os indicadores observados pelos autores supracitados atendem, por exemplo, as leis amplamente difundidas por Ranganathan, em suas cinco leis da Biblioteconomia, sendo estas por ele definidas em “os livros são para usar; a cada leitor seu o livro; a cada livro o seu leitor; poupe o tempo do leitor; a biblioteca é um organismo em crescimento” (RIZZI, 2016, p. 34).

As leis defendidas foram publicadas em 1931, cujo título original é *the five laws of library Science*. A obra em questão foi traduzida e disponibilizada apenas em 2009 (RIZZI, 2016), no entanto, pode-se afirmar que no Brasil, o conteúdo das leis citadas influencia o pensamento de bibliotecários há muito mais tempo, tendo em vista que sua disponibilização ocorreu nos primórdios da biblioteconomia no Brasil.

O conteúdo das leis se atualiza e se adequa às novas demandas enfrentadas pela biblioteca universitária, sendo que aquelas ainda são objetos de reflexão no funcionamento de uma biblioteca. Por exemplo, os livros são para usar remete ao entendimento de usabilidade da coleção, no sentido que os recursos informacionais estejam disponíveis e que sejam amplamente utilizados, já que o foco em guardar para preservar o conhecimento se depara atualmente com o foco no acesso total ao conhecimento.

Quando se pensa em: “a cada leitor o seu livro e a cada livro o seu leitor”, o entendimento a que se remete é em relação ao desenvolvimento de coleções, do atendimento às demandas de cada usuário, respeitando o interesse por eles apresentados, ou seja, o foco da coleção em seus usuários, na comunidade que ela atende. Nesse sentido, em se tratando de bibliotecas universitárias, o entendimento pode ser refletido no atendimento das necessidades de sua comunidade acadêmica, contemplando o perfil, as preferências e os conteúdos básicos e complementares de cada área do conhecimento atendida pela biblioteca universitária. Por exemplo, numa biblioteca universitária setorial

voltada para ciências humanas, uma coleção cujo conteúdo é de ciências exatas não teria o aproveitamento adequado.

Poupar o tempo do leitor está diretamente ligado à qualidade nos serviços prestados pela instituição. O tempo que o usuário gasta para encontrar o que procura, o tempo em que sua necessidade de informação é atendida de forma satisfatória, certamente atribui qualidade ao atendimento, nos serviços disponibilizados, na coleção, nos recursos informacionais e, sobretudo, na unidade como um todo.

Perceber que a biblioteca é um organismo em crescimento não é algo difícil, sobretudo nos dias atuais. A facilidade na disseminação de informações através dos recursos tecnológicos, tais como as TIC proporcionaram uma verdadeira explosão informacional, em poucas palavras, a verdade é que nunca foi tão fácil disseminar informações e isso reflete também nas bibliotecas como ambientes que organizam e disseminam informações. No entanto, o entendimento de organismo em crescimento vai além da quantidade de recursos informacionais que esta disponibiliza. O seu crescimento pode ser percebido na evolução do seu funcionamento, dos serviços prestados, na adequação às novas tecnologias, às novas demandas de seus usuários, no foco em seus usuários, enfim, o crescimento pode ser entendido como evolução, adequação, etc.

Voltando para os indicadores de qualidade, Vergueiro e Carvalho (2001), através de pesquisa desenvolvida junto à Universidade de São Paulo, à Universidade de Campinas e Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, buscaram identificar indicadores de qualidade aplicáveis às bibliotecas universitárias brasileiras. Os resultados da pesquisa reverteram em 16 indicadores, sendo estes: Comunicação, Acesso, Confiança, Cortesia, Efetividade/Eficiência, Qualidade, Resposta, Tangíveis, Credibilidade, Segurança, Extensividade, Garantia, Satisfação do cliente, Custo-benefício e o Tempo de Resposta. Alguns indicadores podem ter, dependendo de fatores internos e externos, maior importância que o outro, podendo ter mais ênfase de acordo com o planejamento e com os objetivos que a instituição deseja alcançar.

Sobre o acesso, tal indicador representa uma mudança de paradigma na área de biblioteconomia como um todo. O foco no acesso ultrapassa a ideia que antes prevalecia sobre o papel das unidades de informação, onde sua função primordial era de guarda e preservação documental. O acesso como padrão de qualidade estabelece que as informações precisam ser utilizadas, ou seja, não basta apenas que todos os indicadores de qualidade sejam atendidos sem que o acesso seja satisfatório, sem que a coleção seja

de fato utilizada. Quando os produtos e serviços são amplamente utilizados, consegue-se avaliar melhor a qualidade que estes disponibilizam.

A ênfase na qualidade é algo primordial para as bibliotecas universitárias. Os usuários, no decorrer do tempo, apresentam sempre novas necessidades de informações, exigindo que a equipe e a unidade estejam preparadas para novas tendências, portanto, as políticas de qualidade por ela desenvolvida deverão estar adequadas aos seus usuários. Vergueiro e Carvalho (2001, p. 34) relatam que “as políticas formais representam, sem dúvida, um fator de qualidade e apontam para o cumprimento dos objetivos institucionais”.

A resposta mencionada pelos autores em questão trata da disponibilidade do material no acervo (VERGUEIRO; CARVALHO, 2001). Entende-se que, ao atender as necessidades apresentadas pelos usuários, a resposta apresentada pela unidade é positiva. A extensividade é, basicamente, semelhante ao indicador resposta. Ambos indicadores dão ênfase à atuação do bibliotecário de referência, em que seu desempenho contribui para o atendimento às questões de referência. Proporcionalmente, quanto mais extensivo for o acervo, maior a probabilidade do atendimento às questões de referências. O tempo de resposta é referente aos “dados relativos à localização, obtenção e recolocação dos materiais nas estantes” (VERGUEIRO; CARVALHO, 2001, p. 38).

A satisfação do cliente irá determinar se a unidade cumpre os requisitos de qualidade por ela almejados. Não tem como pensar em qualidade sem que haja níveis elevados de satisfação de seus usuários, sobretudo, quando a satisfação destes está diretamente condicionada ao atendimento de suas necessidades informacionais. Desta forma, pode-se dizer que esse indicador informa se a instituição cumpre seu papel dentro da organização.

Levando-se em conta os aspectos apresentados, o problema se estabelece a partir da seguinte questão de pesquisa: As bibliotecas estão buscando alternativas de melhorias com base na gestão da qualidade?

A globalização da economia e, conseqüentemente, o aumento da competitividade entre as empresas define a qualidade como um fator essencial para a manutenção das organizações no mercado. O setor de serviços, que vem crescendo significativamente por todo o mundo, está inserido neste contexto, buscando a excelência nos produtos e serviços oferecidos. Considerando as características peculiares do setor de serviços, de modo especial dos serviços de informação, torna-se necessário diagnosticar a efetiva aplicabilidade e implementação dos sistemas de gestão da qualidade.

Com o intuito de uma possível solução para os problemas apresentados, serão trabalhadas as seguintes questões norteadoras:

- As bibliotecas estão engajadas de alguma maneira em iniciativas que abarquem gestão da qualidade;
- Apesar das bibliotecas manifestarem interesse em ações que promovam os princípios da gestão da qualidade, as ações deixam de se concretizar por falta de apoio de instâncias superiores da própria instituição nas quais estão inseridas.

Assim, destaca-se, como objetivo geral: diagnosticar as ações de gestão da qualidade em bibliotecas universitárias, a partir de revisão da literatura publicada nos últimos 3 anos (2015 a 2017). Como objetivos específicos a pesquisa pretende 1) identificar as melhorias de qualidade implementadas nas bibliotecas; 2) conhecer as ferramentas da gestão da qualidade utilizadas nas bibliotecas para avaliação de seus produtos e serviços e 3) analisar instrumentos de avaliação de serviços em bibliotecas universitárias.

O tema proposto para o TCC é: Gestão da Qualidade em Bibliotecas Universitárias: uma revisão bibliográfica. A origem do desejo da pesquisa nasceu a partir do estudo na disciplina Sistemas da Qualidade na Construção Civil do curso Técnico de Edificações no ano de 2005 no Instituto Federal de Sergipe e, observando na prática a utilização dos Sistemas da Qualidade durante o estágio obrigatório do referido curso na Construtora Celi, além dos tópicos abordados sobre Gestão da Qualidade na disciplina Unidades de Informação II, vista no segundo semestre do ano de 2013 no curso Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal de Sergipe.

O tema de pesquisa tem sua localização epistemológica em Administração de Sistemas de Informação e possui interesses e estudos com influências nas áreas: Administração, Biblioteconomia e Estatística. O eixo temático que cerca o objeto de estudo é o Político/Econômico.

Dentre os motivos que justificam a escolha do tema em questão, pode-se destacar a importância que a biblioteca universitária representa para a comunidade acadêmica, para a sociedade e como ferramenta de disseminação e produção de conhecimento dentro das universidades. Pesquisar e analisar as práticas adotadas por bibliotecários em bibliotecas universitárias para que os objetivos estabelecidos sejam

alcançados, tudo isso priorizando a qualidade dos produtos e serviços ofertados para se obter o maior grau de satisfação possível, serve como motivação para conhecer e entender os processos que envolvem a qualidade em bibliotecas universitárias.

Outra questão que justifica a presente pesquisa diz respeito ao nível de exigência dos usuários de informações. A facilidade em acessar informações a qualquer hora e lugar proporcionada pela evolução dos recursos tecnológicos, assim como uma maior disponibilidade de acesso à internet, exige que as bibliotecas universitárias estejam aptas a atender novas demandas. Desta forma, espera-se que a presente pesquisa consiga demonstrar alguns aspectos relevantes sobre a qualidade em bibliotecas universitárias.

Em termos metodológicos a pesquisa terá caráter bibliográfico, com levantamento da literatura nos últimos três anos (2015 a 2017) buscando-se informações sobre utilização das ferramentas de qualidade para avaliação de produtos e serviços em bibliotecas universitárias brasileiras.

Para organizar o conteúdo monográfico resultante da pesquisa desenvolvida, foi desenvolvida a seguinte estrutura:

O primeiro capítulo contempla a introdução, o objeto de pesquisa, objetivos, metodologia e seus procedimentos, questões que norteiam a pesquisa, o problema de pesquisa, questões norteadoras e a justificativa.

O segundo capítulo traz um quadro conceitual teórico, onde foi feita uma revisão da literatura apresentando autores que serviram de embasamento para a fundamentação do tema com questões relacionadas à gestão da qualidade em bibliotecas, tendo como foco evidenciar a biblioteca universitária e seus produtos, bem como os benefícios gerados, os desafios enfrentados para ofertar produtos de qualidade mediante novas tendências e as práticas adotadas para que a gestão ocorra de forma satisfatória. Traz também conceitos de qualidade e gestão da qualidade.

O terceiro capítulo apresenta os indicadores apresentados pelo LibQual+ na literatura, onde buscou-se verificar de forma teórica a presença dos indicadores nas atividades das bibliotecas universitárias.

O quarto capítulo traz a análise do conteúdo levantado no terceiro capítulo, além das considerações da pesquisa e, por fim, as referências utilizadas para seu desenvolvimento.

O tema eleito para a realização deste trabalho de conclusão de curso encontra-se na linha de pesquisa “Gestão da Informação e do Conhecimento” do Curso de

Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal de Sergipe e está sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Telma de Carvalho.

2 GESTÃO DA QUALIDADE

Atualmente busca-se excelência em diversas atividades e serviços oferecidos. Devido à importância e dimensão da biblioteca universitária na vida acadêmica de seus usuários, como também da sociedade, oferecer serviços e produtos com grau elevado de qualidade é algo que deve fazer parte das estratégias dos gestores. Estas estratégias serão fundamentais para que os objetivos traçados sejam alcançados com níveis satisfatórios por parte de todos os envolvidos nesse processo.

Desta forma, vale ressaltar o papel dos usuários, sendo que, são estes os responsáveis pela avaliação dos serviços prestados pela biblioteca. Duarte (2012, p. 14) observa que

A avaliação dos serviços prestados deve ser medida pela busca da qualidade. A resposta do usuário é necessária e importante para a avaliação e tem o objetivo de proporcionar sempre mais qualidade nos serviços. Para que tenhamos o *feedback*, os serviços oferecidos devem estar em consonância com a necessidade do usuário de modo que não ocorram equívocos em relação à execução do serviço.

Assim, para que haja qualidade nos serviços prestados, a avaliação é fundamental. Através da avaliação será possível perceber e reconhecer os pontos fortes e os pontos fracos, onde precisa melhorar e onde intervir de forma mais apropriada. Tal avaliação pode ser feita por meio dos estudos de usuários, já que são os usuários os responsáveis por avaliar a qualidade da mesma e sua participação é indispensável neste processo. Sobre a avaliação, Duarte (2012, p.15) ressalta que

A avaliação é um instrumento imprescindível para que a biblioteca possa de uma forma estruturada e fundamentada, realizar o processo de análise de suas ações como também definir estratégias de melhorias, redesenhando seus processos e desenvolvendo suas melhores práticas nos diferentes meios de atuação.

Os estudos de usuários têm o objetivo de entender as necessidades, opiniões e preferências dos usuários em relação aos serviços que são oferecidos, caracterizando seu perfil e suas necessidades de informação. Segundo Amboni (2002, p. 201), “a atenção especial ao usuário é de importância estratégica para a implantação de um estilo de gerenciamento eficaz, ao viabilizar a prestação do serviço/produto na forma adequada ao usuário [...]”. No ponto de vista de Soares (2009, p. 107), “os estudos de usuários são considerados canais de comunicação entre a biblioteca e a comunidade de usuários e são

necessários para ajudar a biblioteca na previsão da demanda de informações.” Os estudos de usuários facilitam e contribuem para uma melhor ação perante seus usuários, permitindo o agir preciso diante de seu público-alvo. Portanto, conhecer as demandas dos usuários, bem como o seu perfil, permite maiores possibilidades de prestar bons serviços, contribuindo para potencializar o acesso a informações e, conseqüentemente, um maior uso da unidade de informação.

Diferenciar dado, informação e conhecimento torna-se importante para entender mais sobre qualidade em bibliotecas. Para Porém; Santos; Beluzzo, (2012, p. 184) “a diferença entre os termos dado, informação e conhecimento está no fato de saber como cada um deles auxiliará as pessoas a diminuir suas dúvidas e incertezas em uma tomada de decisão”. É possível entender que, basicamente, dado é matéria prima de informação que é matéria prima de conhecimento. Para obter informação é preciso que os dados façam sentidos, que estejam organizados e que sejam entendidos. Por sua vez, para que a informação se torne conhecimento é necessária uma síntese, uma apropriação onde haja reflexão e, sobretudo, interpretação para que se construa conhecimento.

A informação tem como objetivo principal exercer algum impacto sobre o julgamento do usuário. A informação deve, sobretudo, informar. Desta forma, pode ser considerada como sendo o dado que faz diferença, pois, diferentemente deste, a informação possui relevância e propósito (SANTIAGO, 2002). Para que os dados se tornem informação, Santiago (2002, p. 23) afirma que são necessários os seguintes métodos

Contextualização: saber a finalidade dos dados coletados;
 Categorização: Saber as unidades de análise;
 Cálculo: os dados que podem ser analisados matematicamente;
 Correção: os erros são eliminados dos dados;
 Condensação: os dados podem ser sumarizados.

Então, para que os dados se tornem informação, os mesmos devem ser tratados, interpretados e manipulados. Quando a informação for testada, codificada e validada, esta se transformará em conhecimento (SANTIAGO, 2002). Em relação ao conhecimento, Santiago (2002, p. 24) pondera que

O conhecimento não pode ser visto separadamente do seu contexto. Isto foi entendido, por exemplo, quando os computadores pessoais passaram a substituir o processamento em grandes centros de processamento de dados, a partir deste fato novos conhecimentos de programação passaram a ser exigidos. Neste novo contexto, muitos profissionais precisaram se capacitar novamente para que seu conhecimento fosse aproveitado.

Para Davenport e Prusak *apud* Santiago (2002, p. 24) a informação se torna conhecimento através da

Comparação: como as informações relativas a um determinado assunto podem ter alguma relação ou aplicação em outras situações;
 Consequências: implicação que determinada informação pode trazer para a tomada de alguma decisão e/ou ação;
 Conexões: relação entre o conhecimento adquirido e aquele já existente;
 Conversação: o que as pessoas pensam sobre aquela informação.

Desta forma, é possível perceber que dados geram informações e informações geram conhecimento. Um depende e complementa o outro, basicamente num ciclo.

A respeito do conhecimento nas organizações, Santiago (2002, p. 19) relatam que

A maior parte do conhecimento que uma organização necessita para se manter competitiva, ela já possui, no entanto está, por vários motivos, inacessível. A criação de um ambiente propício para identificar, criar e disseminar o conhecimento irá agregar valor à empresa e a colocará em rumo de suas metas. Os valores intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento. Entre eles podemos citar: know-how técnico, projeto de produto, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. É exatamente na medição destes valores intangíveis, onde se encontra a maior dificuldade de uma organização, uma vez que ao contrário dos estoques financeiros e materiais, o valor econômico do conhecimento não é facilmente compreendido, classificado e medido, por ser um recurso invisível.

Neste sentido, é válido afirmar que o principal produto das bibliotecas universitárias é a informação. Para que seu valor seja ainda mais nítido, é fundamental que o mesmo esteja disponível, acessível e amplamente utilizado. Os autores afirmam ainda que

[...] uma das grandes características associadas ao conhecimento é o fato de ele ser altamente reutilizável, sendo que quanto mais utilizado e difundido, maior o seu valor, e ao contrário dos demais recursos materiais, o efeito depreciação funciona ao contrário, pois a depreciação ocorre exatamente quando o conhecimento não é utilizado (SANTIAGO, 2002, p. 19).

Ou seja, a biblioteca precisa disponibilizar informações bem como fazer com que estas cheguem aos seus usuários para serem utilizadas. Seu funcionamento pleno depende muito desta etapa. Então, é possível perceber que existe essa relação da qualidade dos serviços e produtos ofertados com a utilização dos usuários.

As bibliotecas universitárias são ambientes abastecidos de dados organizados. O principal recurso das bibliotecas são informações. Os usuários, através de suas necessidades informacionais buscam as bibliotecas com o intuito de saná-las, de obter a melhor informação, de forma satisfatória. Desta forma, a gestão de qualidade irá proporcionar uma maior aproximação dos objetivos de ofertar informações da melhor maneira possível, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados. No entanto, é preciso que os processos de gestão sejam cada vez mais dinâmicos. Através de um conjunto de atividades e padrões, a gestão da informação tem capacidade de estruturar os processos de forma dinâmica e inteligente para a geração de conhecimento (PORÉM; SANTOS; BELUZZO, 2012). Para os autores entende-se por gestão da informação o “conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizadas na prática administrativa e colocadas em execução pela liderança de uma organização para atingir a missão e os objetivos fixados” (BELLUZZO *apud* PORÉM; SANTOS; BELUZZO, 2012, p. 187). Logo, utilizar alternativas para gerir a informação possibilitará que a biblioteca universitária alcance sua finalidade, proporcionando que a informação se torne mais acessível e atenda sua finalidade de chegar até os usuários.

Sobre gestão da informação, Choo *apud* Porém; Santos; Beluzzo (2012, p. 188) destacam seis atividades

1. Identificação das necessidades de informação: este processo nasce de problemas, incertezas e ambiguidades geradas no interior das organizações a partir das vivências, experiências e interações dos membros da empresa. Preocupa nesse estágio saber qual é o significado atribuído à informação, e como se usa torna esta informação significativa aos usuários.
2. Aquisição da informação: requer um amplo sistema que detenha variadas fontes humanas, textuais e online, pois a aquisição da informação equilibra demandas opostas: de um lado, uma extensa necessidade de informação que a organização precisa fazer uso para poder monitorar as mudanças ambientais internas e externas [...];
3. Organização e armazenamento da informação: captada e criada em arquivos e banco de dados por meio de diferentes sistemas de informação, de modo a facilitar o compartilhamento e recuperação de dados e informações relevantes à organização.
4. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: são criados mediante as necessidades da organização para tomar decisões, solucionar problemas e responder a eles de forma criativa, buscando a economia do tempo e de custos, qualidade e confiabilidade das informações, adaptabilidade do usuário, interatividade, etc.;
5. Distribuição da informação: as informações propagam na organização, de forma que a informação correta chegue até a pessoa certa, no momento preciso ao seu uso, no lugar e formato adequados. Isso permite o fluxo adequado de informações internas e externas relevantes, possibilitando que os usuários desenvolvam criticidade sobre elas.
6. Uso da informação: denota o estágio em que informações tornam-se significativas para os usuários, pois adquirem relevância para a realização

das suas ações e soluções de problemas. É um momento em que se constrói conhecimento e criam-se estratégias de ações[...].

Independente do porte da biblioteca, adotar e implementar um sistema de qualidade tem como principal objetivo facilitar que a unidade informacional alcance seus objetivos e metas, tendo em vista a qualidade em seus serviços. Para Paladini (2012, p. 7) “o conceito de qualidade envolve múltiplos elementos, com diferentes níveis de importância. Centrar atenção exagerada em algum deles ou deixar de considerar outros pode fragilizar estrategicamente a empresa”.

Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2011, p. 5) observam que “a gestão da qualidade evoluiu ao longo do séc. XX passando por quatro estágios marcantes: inspeção do produto, o controle do processo, os sistemas de garantia da qualidade e a gestão da qualidade total”. Paladini (2012, p. 11) afirma que “o conceito corrente da qualidade traduz valores que os consumidores associam com os produtos e serviços”. O autor também traz algumas considerações sobre a gestão da qualidade

Considerando-se o fato de que o termo qualidade é bem conhecido, e até mais do que isso – trata-se de uma palavra de domínio público e uso comum -, passa a ser importante levar em conta, em sua definição técnica, dois aspectos fundamentais:

1. Qualquer que seja a definição proposta para a qualidade, espera-se que ela não contrarie a noção intuitiva que se tem sobre ela, isto é, o que já se sabe a respeito do assunto;
2. Como a questão da qualidade faz parte do dia a dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão (PALADINI, 2012, p. 11).

Segundo Carpinetti; Miguel e Gerolamo, (2011, p. 6)

Existem várias características que conferem qualidade a um produto. Como essas características ou parâmetros de qualidade do produto são muitos e de diversos tipos [...] é conveniente agrupá-las em parâmetros da qualidade perceptíveis para o usuário [...].

Estes parâmetros podem ser observados no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Parâmetros da qualidade de produto

Desempenho técnico ou funcional	Grau com que o produto cumpre a sua missão ou função básica.
Facilidade ou conveniência de uso	Inclui o grau com que o produto cumpre funções secundárias que suplementam a função básica.
Disponibilidade	Grau com que o produto encontra-se disponível para o uso quando requisitado, por exemplo, não está “quebrado”, não se encontra em manutenção, etc.
Confiabilidade	Probabilidade do que se tem de que o produto, estando disponível, consegue realizar sua função básica sem falhar, durante um tempo predeterminado e sob determinadas condições de uso.
Mantenabilidade ou manutenibilidade	Facilidade de conduzir as atividades de manutenção no produto, sendo um atributo do projeto do produto.
Durabilidade	Vida útil média do produto, considerando os pontos de vista técnico e econômico.
Conformidade	Grau com que o produto encontra-se em conformidade com as especificações do projeto.
Instalação e orientação de uso	Orientação e facilidade disponíveis para conduzir as atividades de instalação e uso do produto.
Assistência técnica	Fatores relativos à qualidade, competência, cortesia, etc. dos serviços de assistência técnica e atendimento ao cliente – pré, durante e pós venda.
Interface com o usuário	Qualidade do ponto de vista ergonômico, de risco de vida e de comunicação do usuário com o produto.
Interface com o meio ambiente	Impacto no meio ambiente, durante a produção, o uso e o descarte do produto.
Estética	Percepção do usuário sobre o produto a partir de seus órgãos sensoriais.
Qualidade percebida e imagem da marca	Percepção do usuário sobre a qualidade do produto a partir da imagem e reputação da marca, bem como sua origem de fabricação, por exemplo, <i>made in japan</i> .

Fonte: (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011, p. 6).

Obviamente que alguns desses parâmetros não se aplicam aos produtos e serviços ofertados por bibliotecas universitárias, porém, nota-se como conceituar qualidade em produtos e serviços é algo complexo. Percebe-se, então, que diversos fatores devem ser levados em consideração para que a qualidade seja alcançada, onde conhecer parâmetros que atribuem qualidade e analisá-los para melhor aplicação é fundamental.

Preocupar-se com a qualidade de produtos e serviços não é recente. Silva; Barbosa e Michel (2006, p. 2) relatam que

consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, que não apresentava qualidade, mas defeitos na razão direta da intensidade da inspeção.

Com o aparecimento da produção em massa, surgiu a necessidade de haver um controle estatístico e, conseqüentemente, mais critérios no setor de qualidade. Sobre a evolução do conceito de gestão da qualidade, Silva; Barbosa e Michel (2006, p. 3) descrevem que

A preocupação com a qualidade, no sentido mais amplo da palavra, começou com W. A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de 20, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart desenvolveu um sistema de mensuração dessas variabilidades que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP). Criou também o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), método essencial da gestão da qualidade, que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade.

Ao término da segunda grande guerra mundial, vários acontecimentos no âmbito econômico ocorreram de forma a transformar a economia mundial. Neste sentido, o Japão teve que iniciar um processo de reconstrução devido à destruição sofrida. (SILVA; BARBOSA; MICHEL, 2006). Tendo como base palestras e treinamentos de indústrias e empresários no âmbito do controle estatístico e gestão da qualidade,

o Japão inicia, então, sua revolução gerencial silenciosa que se contrapõe, em estilo, mas ocorre paralelamente, à revolução tecnológica barulhenta do Ocidente e chega a se confundir com uma revolução cultural. Essa mudança silenciosa de postura gerencial proporcionou ao Japão o sucesso de que desfruta até hoje como potência mundial (SILVA; BARBOSA; MICHEL, 2006, p.3).

As orientações técnicas para a recuperação do Japão tiveram a participação de W. Edwards Deming e Joseph M. Juran. Tratando-se da gestão e controle da qualidade, Karou IshikawiImai, discípulo de Deming, lançou a ideia da utilização das sete ferramentas para o controle estático de qualidade e a criação do diagrama de causa e efeito, além dos círculos de controle de qualidade (CCQ) (SANTOS; GUIMARÃES; BRITO, 2013).

Tratando-se ainda do período pós-guerra, o planejamento em empresas fica muito mais amplo, a necessidade de repensar o planejamento de forma estratégica fica mais notável devido a influência do ambiente fora da empresa, sendo levado em conta as necessidades do mercado (SILVA; BARBOSA; MICHEL, 2006). A importância da

disseminação de informações fica em evidência na década de 70, devido à crise. Segundo os autores, “variáveis informacionais, socioculturais e políticas passaram a ser fundamentais e começaram a determinar uma mudança no estilo gerencial” (SILVA; BARBOSA; MICHEL, 2006, p. 4). O planejamento estratégico é consolidado na década seguinte, juntamente com novas técnicas de gestão com variáveis técnicas, informacionais, sociais, econômicas, políticas e psicológicas. Assim, o principal interesse é “o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado, com vistas à sobrevivência das empresas, levando-se em consideração a sociedade competitiva atual” (SILVA; BARBOSA; MICHEL, 2006, p. 4).

Então, o ambiente competitivo deixa cada vez mais nítida a necessidade de priorizar a qualidade para que a empresa permaneça no mercado, para a satisfação de seus clientes e, conseqüentemente, para que a mesma obtenha solidez e sucesso no mercado. Partindo desse pressuposto, nota-se que

as empresas perceberam que uma forma de se manter a competitividade seria a elaboração de projetos com a diminuição de tempo na elaboração, fabricação e entrega dos produtos, tudo isto sem abrir mão da qualidade, por isto cada dia mais elas investem em novas tecnologias. Tudo isto com o propósito de superar as expectativas do cliente (SANTOS; BARBOSA; MICHEL, 2006, p. 4).

Desta forma, entende-se por gestão da qualidade um “conjunto de ações dirigidas a fim de se obter características do produto ou serviço com capacidade de satisfazer plenamente as necessidades e expectativas do cliente/consumidor, atingindo o que se conhece como qualidade” (JUNIOR; BONELI, *apud* SANTOS; GUIMARÃES; BRITO, 2013, p. 3). Paladini e Carvalho citado por Santos; Guimarães e Brito (2013) definem gestão da qualidade como atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade. Sobre a gestão da qualidade total, os autores afirmam que se trata do modo de gestão de uma organização centrado na qualidade, baseando-se na participação de todos os seus membros visando ao sucesso em longo prazo através da satisfação dos clientes e dos benefícios para todos os membros da organização e sociedade.

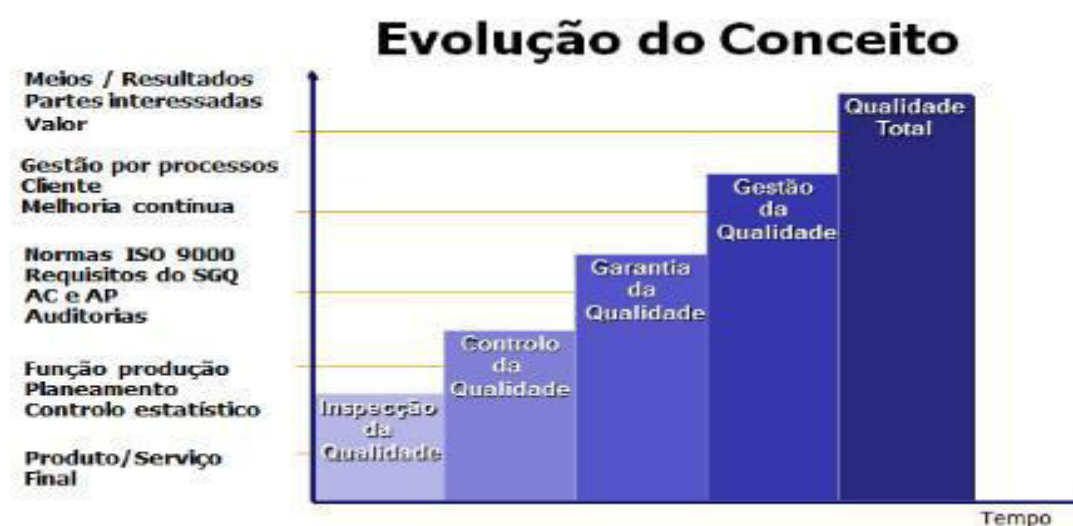
A Gestão da Qualidade Total (GQT), como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, passando a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação (SILVA; BARBOSA;

MICHEL, 2006). Sobre a gestão da qualidade total, Junior e Bonelli apud Santos; Guimarães e Brito (2013, p. 3) observam que

O controle da qualidade total é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de ideias americanas introduzidas logo após a segunda guerra mundial. O TQC, como praticado no Japão, é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle da qualidade.

Para melhor entendimento, a figura abaixo demonstra a evolução do conceito para melhor adequação às demandas atuais

Figura 1 – Conceito de Qualidade Total



Fonte: Santos; Guimarães; Brito (2013).

Percebe-se que inicialmente, o conceito de qualidade estava limitado ao produto, apenas isso. Atualmente, nota-se que a qualidade abrange todas as etapas produtivas, ou seja, contempla toda a cadeia produtiva e não apenas o produto, por isso, o termo qualidade total. Então, é possível perceber que a qualidade do produto está atrelada à empresa em si, bem como a todos os membros que a compõem e não apenas a um determinado setor.

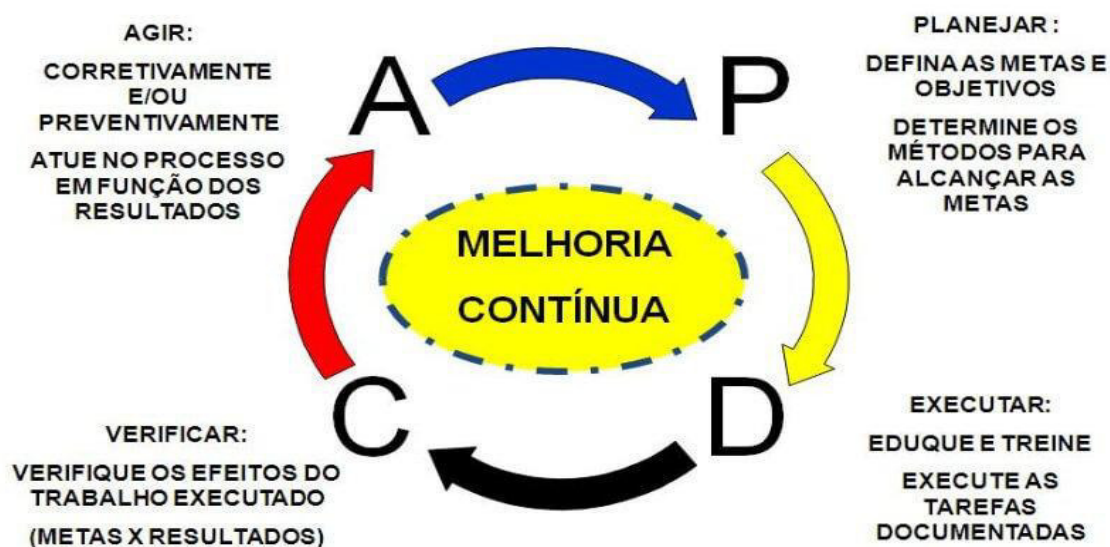
Diversas ferramentas são utilizadas no processo de qualidade total; as folhas de verificação, por exemplo, consistem de uma simples planilha ou tabela utilizada para facilitar o processo de coleta e análise de dados. O uso desta ferramenta economiza tempo e elimina o trabalho de redigir imagens e números repetitivos. Trata-se de formulários planejados, onde se busca coletar e preencher os dados de forma rápida, fácil e concisa.

No processo, os dados dos itens são registrados e verificados, o que permite uma percepção e interpretação da realidade e da situação, ajudando de forma rápida na diminuição dos erros e imperfeições (ARAÚJO, 2010).

Já o diagrama de Pareto, tem como finalidade mostrar a importância de todas as condições demonstradas e analisadas, a fim de escolher o ponto de partida para solução do problema, identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso. Valfredo Pareto foi um economista italiano que descobriu que a riqueza não era distribuída de maneira uniforme. Ele formulou que aproximadamente 20% do povo detinha 80% da riqueza, criando uma condição de distribuição desigual. Os diagramas de Pareto podem ser usados para identificar problemas mais importantes pelo uso de diferentes critérios de medição, como frequência ou custo (ARAUJO, 2010).

Vergueiro e Carvalho (2011) indicam, dentre ferramentas para a gestão da qualidade, os ciclos PDCA, no caso de melhorias e SDCA, no caso de rotinas e planejamento, além de GPQT (Gestão Pela Qualidade Total), SIG (Sistema de Informação Gerencial), dentre outras.

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Araújo (2010).

O ciclo PDCA significam *Plan; Do; Check; Act*. Em tradução livre, quer dizer Planejar; Fazer; Verificar e Agir. A metodologia abordada pelo ciclo PDCA consiste nesses quatro passos cujo principal objetivo é a melhoria de processos e produtos. O SDCA foi elaborado tendo em vista manter os bons resultados, baseado em um ciclo de melhora contínua. Ciclo PDCA é uma maneira de orientar de forma eficiente e eficaz a

execução de uma determinada ação. Também traduz o conceito de melhoramento contínuo implicando literalmente um processo sem fim. O ciclo PDCA também é conhecido como ciclo de Deming, assim chamado em homenagem ao famoso “guru” da qualidade. O ciclo começa com o estágio P (de planejar), que envolve o exame do atual método ou do problema a ser estudado, abrangendo a identificação da necessidade, análise, estabelecimento dos objetivos e a determinação do método, formulando um plano de ação em que se utiliza a ferramenta 5W2H. O próximo estágio do ciclo é o D (da execução) e aborda a necessidade e execução de treinamentos como a execução do plano de ação. Nesse estágio pode-se aplicar um novo ciclo PDCA para resolver problemas da implementação. A seguir no estágio C (de checar) o objetivo é avaliar a eficácia da nova solução e o resultado esperado, coletando informações para uma nova análise. Finalmente, no estágio A (da ação) busca-se desenvolver a padronização a solução e a análise de sua extensão para outras aplicações, ou se o problema não foi corrigido, é realizada uma nova tentativa por meio do aprendizado adquirido com a primeira volta do ciclo PDCA (ARAÚJO, 2010).

Plano de ação 5W2H é uma forma simples de planejar as ações operacionais, o 5W2H consiste na formatação de um plano respondendo as seguintes questões: O quê? (What?), Por quê? (Why?), Onde? (Where?), Quando? (When?), Quem? (Who?), Como?, (How?) e Quanto custa? (Howmuch?). O plano de ação 5W2H é uma maneira simples que contém as informações necessárias para o acompanhamento e a execução da ação pretendida. Podemos complementá-lo com a elaboração de um gráfico com prazos e tarefas relacionados entre si (ARAÚJO, 2010).

Ainda como ferramenta no processo da qualidade total, o histograma tem como finalidade mostrar a distribuição dos dados através de um gráfico de barras indicando o número de unidades em cada categoria. Um histograma é um gráfico de representação de uma série de dados. O diagrama de dispersão mostra o que acontece com uma variável quando a outra muda, para testar possíveis relações de causa e efeito. As cartas de controle são usadas para mostrar as tendências dos pontos de observação em um período de tempo.

Os limites de controle são calculados aplicando-se fórmulas simples aos dados do processo. As cartas de controle podem trabalhar tanto com dados por variável (mensuráveis) como com dados por atributo (discretos).

O *brainstorming* também conhecido como tempestade de ideias visa facilitar a produção de soluções originais e possui duas fases principais a produção de ideias

seguida da avaliação das ideias propostas. Tem como princípio básico o julgamento adiado. Assim, contribui para a produção de ideias, o uso da imaginação e a quebra de barreiras mentais. Neste sentido, utilizar o *brainstorming* proporciona maior liberdade para a criatividade justamente por aproveitar tudo o que for pensado, desconsiderando situações absurdas. Seu principal foco está em produzir um maior número de ideias, sugestões ou alternativas para a resolução de um problema ou situação real. A técnica é muito utilizada para identificar soluções para problemas e situações, bem como criar oportunidades em potencial para melhorar a qualidade. (ARAÚJO, 2010).

A qualidade total em serviços de informação tem se tornado algo pretendido no mundo todo. Por isso, a escolha de indicadores apropriados torna-se fundamental para que os objetivos sejam alcançados. Quando se diz indicadores apropriados, tal afirmação prende-se ao fato de adaptar as ferramentas de gestão de acordo com as necessidades de seus usuários. Só conhecendo as demandas, os pontos fortes e fracos da unidade, além das necessidades apresentadas por seus usuários, será possível definir a ferramenta mais adequada para alcançar a qualidade total. A esse respeito, Valls e Vergueiro (2006, p. 126) relatam que

Percebe-se, em nível mundial, que o cada vez mais crescente incentivo pela busca da qualidade total nas unidades de informação, está fazendo com que aumente a preocupação com a definição e a utilização de indicadores apropriados, que auxiliem na avaliação e na gestão destes serviços. Os indicadores de desempenho, por medirem eficiência e eficácia, fatores que estão diretamente ligados à satisfação do usuário-cliente e que a excelência desta satisfação só pode ser alcançada através de serviços eficientes e eficazes.

Em contrapartida, essa busca exige, sobretudo, levantamento de dados para auxiliar na avaliação dos serviços. Os dados levantados servirão ainda como parâmetros para a escolha de qual ferramenta será mais adequada. Assim, a satisfação dos usuários, bem como a qualidade dos serviços prestados serão medidos por meio de indicadores de desempenho, sendo esta importante ferramenta utilizada para avaliar e tomar decisões (VALLS; VERGUEIRO, 2006).

2.1 Qualidade em Bibliotecas Universitárias

As universidades gozam de prestígio e credibilidade em qualquer sociedade. Para Rizzatti e Rizzatti Jr. (2005, p. 3), “universidade é uma instituição de ensino superior que, em geral, compreende faculdade ou escolas em número variável, com autoridade para conferir títulos de graduação e pós-graduação”. Ainda segundo o autor, atualmente

a universidade vem passando por transformações, e está sendo chamada a desenvolver um papel diferente do tradicional. As mudanças que têm ocorrido com outros tipos de organizações começam a influenciar também as universidades para que estas apresentem melhores resultados, nos serviços prestados, custos administrativos e operacionais menores, na sua qualidade de modo geral, gerando assim um aluno melhor formado e com maior preparo para enfrentar o mercado de trabalho (RIZZETTI; RIZZETTI JR., 2005, p. 4).

Gerar conhecimento e consequentemente desenvolvimento para a sociedade é uma das características mais perceptíveis das universidades. Dentro desse contexto, a biblioteca universitária é imprescindível, na medida em que o suporte que esta oferece atua diretamente no fomento ao desenvolvimento social, científico e tecnológico. Nunes e Carvalho (2016) destacam que o papel e abrangência desempenhadas pelas bibliotecas universitárias se relacionam diretamente com a função da universidade na difusão de conhecimento científico gerado por pesquisadores, docentes e discentes. Responsável pela formação de professores, médicos, engenheiros, ambientalistas, etc., estas instituições são responsáveis diretas pelo funcionamento de uma sociedade. Vergueiro e Carvalho *apud* Paixão (2010, p. 1) informam que

As bibliotecas universitárias precisam criar, definir e/ou reestruturar as práticas de trabalhos e métodos gerenciais que passem a responder de maneira rápida e eficiente as demandas da sociedade na qual estão inseridas, bem como às características e necessidades específicas de seus usuários.

As bibliotecas são classificadas de acordo com os usuários que a frequentam. Suas características e necessidades refletem nos métodos adotados pela unidade em questão. Por isso, identificar e aplicar indicadores de qualidade aos serviços e produtos é importante para a garantia da satisfação dos usuários (PAIXÃO, 2010). Ou seja, os serviços devem ser adaptados para que se tenha maior efetividade. A esse respeito, Duarte (2010, p. 1) salienta que

Seguramente, a gestão de serviços em bibliotecas passa por mudanças e adaptações em todos os seus processos na busca por maior efetividade. Nesta etapa, depara-se com a necessidade de avaliações e melhorias e/ou criação de novos serviços, principalmente quanto aos recursos das TIC, inseridos em todas as instituições, além da adequação e treinamento especializado para os recursos humanos, essenciais nesta nova gestão. De forma conclusiva, para que a gestão de serviços em bibliotecas tenha sucesso, qualidade e reconhecimento, é preciso fixar-se no usuário, na sua realidade e necessidades.

Países desenvolvidos têm uma população com alto grau de formação, o que reflete numa sociedade desenvolvida tanto cultural como também financeiramente. As instituições de ensino superior nestes países representam para a sociedade, credibilidade, desenvolvimento, sendo que suas economias são fortalecidas também pelo ensino de qualidade oferecido por suas universidades. As universidades no Brasil possuem três pilares que definem sua finalidade dentro da sociedade, sendo eles: Ensino, Pesquisa e Extensão. Sobre os pilares que definem estas instituições

As organizações universitárias são definidas pela tríade que representa suas funções-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. De modo geral, considere-se ensino como sendo a transmissão de conhecimentos. A pesquisa tem a função de cultivar a atividade científica através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. A extensão cabe o papel de estender a comunidade, sob forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhes são inerentes (RIZZETTI; RIZZETTI JR., 2005, p. 4).

É possível afirmar que as bibliotecas universitárias são importantes instrumentos para gerar conhecimentos. As bibliotecas em geral contribuem para uma maior democratização da informação, onde Barreto (*apud* COSTA; SILVA; RAMALHO, 2009, p. 3-4) afirma que “a democratização social da informação deve auxiliar o indivíduo a ter condições de elaborar este insumo recebido, transformando-o em conhecimento que lhe traga benefícios”. Para Nunes e Carvalho (2016, p. 175), bibliotecas universitárias contribuem diretamente “para a formação crítica e ética de indivíduos capazes de exercer com êxito seu protagonismo social”. Desta forma, fica claramente destacado que a Biblioteca Universitária é um recurso fundamental para que a Universidade alcance suas finalidades, sejam elas de ensino, pesquisa ou extensão, “servindo de apoio às pesquisas e investigações científicas, completando os conhecimentos ministrados nos cursos” (PAULA, 2009, p. 69). Sua organização pode ser entendida conforme é destacado por Nunes e Carvalho (2016, p. 189)

As bibliotecas universitárias no Brasil são organizadas e dirigidas por bibliotecários, bacharéis em Biblioteconomia formados em instituições de ensino superior brasileiras, conforme a Lei nº 9.674, de 25 de junho de 1998 (BRASIL. Presidência da República, 1998), e seu acervo é construído visando atender às demandas de informação para produção de conhecimento pelos diferentes agentes, sejam professores, pesquisadores, alunos da graduação ou da pós-graduação.

Com o advento das TIC, os serviços de informação prestados pelas universidades ganharam mais velocidade ao acesso às informações. Seus serviços ficaram

mais dinâmicos, interativos e de forma mais democrática, deixando de considerar barreiras em relação a distância. A esse respeito, Valls e Vergueiro (2006, p. 121) afirmam que

tradicionalmente, os serviços de informação vêm atuando como depositários de dados e informações e o grande avanço tecnológico das últimas décadas impulsionou a implantação de sistemas de informação que, de forma geral, agilizam a troca de informações e principalmente o acesso aos acervos.

As mudanças na forma de armazenar informações devido ao advento das TIC reforçam a importância do bibliotecário como mediador da informação contida nas bibliotecas, pois, é fundamental que toda a informação armazenada seja acessada. Isso reflete numa mudança de paradigma, onde em tempos atrás o foco era preservar o conhecimento por parte das bibliotecas, hoje em dia, o foco está em armazenar e disponibilizar ainda mais informação, de forma eficaz, levando sempre em conta as necessidades de seus usuários. Para Guimarães et al. (2007, p. 117)

Os serviços de informação, e mais especialmente as bibliotecas, chegaram ao século XXI com um amplo leque de oportunidades e desafios. Na medida em que a sociedade contemporânea se configura como a “Sociedade da Informação”, à biblioteca cabe o imperativo de se re-pensar e se re-configurar, e já não só como um locus privilegiado de acesso e estoque de informação codificada, quer registrada em papel ou em meio eletrônico.

O papel do bibliotecário, como mediador, e da biblioteca universitária, como espaço para a formação de práticas necessárias para o alcance dos objetivos mensurados, revela que, apesar dos usuários apresentarem, cada vez mais, maior autonomia nos processos de busca, a biblioteca universitária ainda representa papel de destaque na formação superior, contribuindo para que além da conclusão do curso, os acadêmicos sejam capazes de aprender a aprender, inserindo no mercado de trabalho profissionais aptos às exigências e demandas apresentadas, e que possa também contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Em sua dissertação de mestrado, Sonia Nascimento de Paula (2009, p. 79) afirma que a Biblioteca Universitária, como órgão de suporte, deverá possuir mão-de-obra especializada, contribuindo assim para a formação de uma sociedade mais justa, com oportunidades iguais de acesso à informação para todos. A esta especialização se refere a graduação em Biblioteconomia e, logicamente, a dedicação do profissional egresso às

atividades especializadas da Biblioteca Universitária, que lhe dará a experiência necessária para lidar com a complexa tarefa de atender às necessidades informacionais de discentes, docentes e pesquisadores. No ponto de vista de Cunha (2010), a biblioteca universitária exerce função de mediadora da informação, pois disponibiliza serviços/produtos à comunidade acadêmica sendo estes, “arcabouços teóricos e informações estratégicas para o desenvolvimento das pesquisas científicas e tecnológicas nas universidades, sendo presentes como um espaço de práticas de aprendizagem” (CUNHA, 2010 *apud* NOVELLI, 2012, p. 37). Para Fujita, (2005 *apud* NOVELLI, 2012, p. 42) “os primordiais objetivos são o desenvolvimento educacional, social, político e econômico da sociedade”. Assim sendo, observa que a Biblioteca Universitária

[...] é parte de um sistema de informação mais amplo que podemos denominar de sistema de informação acadêmico, mas, por outro lado, integra-se a sistemas de informações locais, regionais, nacionais e internacionais, considerando-se sua função social de divulgação de conhecimento (NOVELLI, 2012, p. 102).

Os serviços oferecidos pela biblioteca universitária, que vão desde a consulta ao catálogo, solicitação de pesquisas bibliográficas e empréstimos, caracterizando assim, os serviços mais tradicionais, ao mesmo tempo, também disponibilizam serviços mais avançados, como busca em base de dados, acesso ao portal de periódicos, dentre outros, onde os usuários tendem a ter mais dificuldades para localizar e acessar a informação desejada. Para Nunes e Carvalho (2016), além de oferecer o conhecimento acumulado nos diferentes documentos e suportes, a biblioteca universitária favorece o aprendizado de estudantes também a partir de ações concretas que contribuem para o desenvolvimento de discentes e pesquisadores. Assim, é importante que a biblioteca universitária forneça meios para que o acesso seja mais eficiente e de forma satisfatória às fontes de informação (PAULA, 2009), com procedimentos que favoreçam a qualidade nos produtos e serviços disponibilizados.

Gisele Ferreira de Brito, em sua dissertação de mestrado, traz uma avaliação da qualidade da biblioteca universitária a partir do ponto de vista de seus clientes utilizando como metodologia o método LibQual⁺. Este método é um instrumento de avaliação específico para utilização em bibliotecas (BRITO, 2013). Segundo a autora (2013), este instrumento foi desenvolvido para satisfazer a necessidade de realizar uma pesquisa no âmbito de bibliotecas para comparar e avaliar seus serviços e identificar melhores práticas. Dentre os objetivos do programa, a autora lista

Fomentar uma cultura de excelência na prestação de serviço de biblioteca;
 Ajudar as bibliotecas num entendimento de que os usuários percebem como um serviço de biblioteca de qualidade;
 Coletar e interpretar o *feedback* ao longo do tempo;
 Oferecer às bibliotecas informações comparáveis de avaliação de outras bibliotecas similares (*Benchmarking*);
 Identificar as melhores práticas na prestação de serviços de biblioteca;
 Melhorar as habilidades analíticas dos membros da equipe da biblioteca para interpretar e atuar segundo os dados (BRITO, 2013, p. 53).

É necessário considerar que as bibliotecas que se interessem em demonstrar seu valor e sua importância para a comunidade na qual está inserida, é fundamental que justifique sua existência, planejando suas atividades, elaborando projetos, facilitando as pesquisas, colaborando com serviços de extensão e de responsabilidade social. Para que isto ocorra, os bibliotecários devem estar empenhados em medir e avaliar a qualidade de seus serviços e a satisfação de seus clientes (BRITO, 2013). Neste sentido, Vergueiro *apud* Brito (2013, p. 30) salienta que os usuários devem ser vistos como clientes, tendo o bibliotecário que adotar uma postura menos técnica para poder priorizar os usuários, seus clientes. Assim, os autores entendem que

mais do que avaliar os serviços, o profissional bibliotecário deve ter uma visão menos sistemática de sua atuação, ou seja, uma postura mais aberta ao mercado, incluindo o cliente no processo avaliativo e, a partir daí, considerá-los os árbitros últimos de sua excelência. Isso porque o relacionamento com os clientes é o aspecto mais importante das atividades do profissional da informação (BRITO, 2013, p. 30).

Para que haja qualidade nos serviços prestados por bibliotecas universitárias, é imprescindível fazer avaliações constantes. Porém, na literatura especializada, Brito (2013) relata que existe uma insuficiência na literatura especializada da área, uma vez que estudos sobre qualidade nos serviços prestados centrados nos usuários ainda são insuficientes.

Em artigo apresentado no XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação realizado na cidade de Florianópolis, em julho de 2013, Sabrina Vaz da Silva apresenta uma pesquisa realizada com bibliotecários da UNIPAMPA, UFFS e UNILA, na qual aborda, por meio de questionário, indicadores de qualidade, demonstrando nos resultados os pontos fortes e os pontos fracos destas instituições em relação à prestação de serviços. Na pesquisa “Qualidade na prestação de

serviços em bibliotecas universitárias brasileiras recém-criadas na região sul”, a autora traz considerações no tocante ao tema abordado, onde, para a autora

[...] de acordo com a literatura da área, podem-se citar diversos modelos de mensuração de qualidade dos serviços, tais como o modelo de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) e o modelo SERVQUAL, os quais tem a finalidade de medir a satisfação dos clientes. A partir destes modelos, diversos autores da área na modificação destes, readaptando para as realidades de suas instituições, como por exemplo, Vergueiro e Carvalho (2001) que reúnem um conjunto de 16 indicadores de qualidade a serem considerados pelas bibliotecas – indicadores retirados de artigos publicados no *Information Sciences Abstracts* (ISA) entre 1996 e 1997, os quais englobam as dimensões da qualidade [...] (SILVA, 2013, p. 6).

O modelo citado por Brito (2013) é uma adaptação deste modelo citado por Silva (2013), sendo que o LibQual+ é específico para bibliotecas (BRITO, 2013). Os indicadores propostos por Vergueiro e Carvalho (2001) são:

- a) Comunicação: como se dá para questões de localização do acervo, transmissão de notícias e regulamentos, críticas e sugestões, contato com o público;
- b) Acesso/elementos tangíveis: localização e disponibilização dos materiais em todos os tipos de suporte, tempo de reposição dos materiais, horário de funcionamento, uso de computadores e salas de estudos em grupo e/ou individual, disponibilização de serviços à sociedade;
- c) Confiança: políticas de tomada de decisão e infraestrutura no atendimento;
- d) Cortesia: Bom atendimento, serviço de referência;
- e) Efetividade/eficiência: utilização de políticas, localização bibliográfica, atendimento ao usuário, utilização de serviços;
- f) Qualidade: das políticas adotadas, infraestrutura e equipamentos, acervo, atendimento, serviço de referência;
- g) Resposta: localização e disponibilidade do acervo e serviço de referência;
- i) Seguranças: instrumentos utilizados para controle e segurança do ambiente;
- j) Extensividade: relacionado a estrutura física, acesso ao acervo e utilização dos serviços;
- k) Garantia: dos resultados dos serviços de referência e do atendimento ao público;
- l) Satisfação do cliente: disponibilidade de salas de estudo em grupo e individual, de equipamentos, o acesso ao acervo;
- m) Custo-benefício: verba interna garantida para manutenção física e de materiais de consumo;
- n) Tempo de resposta: tempo levado para empréstimo, consulta, localização do material no acervo, recolocação dos materiais nas estantes (VERGUEIRO; CARVALHO, 2001, p. 6-7).

Waldomiro Vergueiro, Telma de Carvalho e Valéria Valls são importantes teóricos do tema em questão. Com vasta publicação de estudos sobre qualidade em serviços de informação, os autores trazem um novo panorama revisando a literatura nacional com o intuito de contribuir com discussões a respeito da aplicação da gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil. Os autores relatam que “no Brasil, datam

do início da década de 1990 os primeiros relatos sobre a aplicação da qualidade em serviços de informações, que eram, basicamente, comunicações sobre a aplicação de fundamentos de qualidade nesses serviços” (VALLS; VERGUEIRO, 2006, p. 119). Sobre a aplicação dos conceitos de gestão da qualidade em serviços de informações no Brasil, os autores trazem as seguintes considerações

Forte tendência de aplicação isolada das metodologias de gestão da qualidade nos serviços de informação, sem uma relação direta com projetos de qualidade total nas organizações;

O conceito de qualidade geralmente vinha sendo apresentado de forma pontual, relacionando-se muito mais com *fazer bem feito* do que com o conceito proposto pela gestão da qualidade total;

A pouca literatura disponível estava mais centrada em relatos de experiências, muitas vezes sem suporte teórico (VALLS; VERGUEIRO, 2006, p. 120).

Liderança efetiva, equipe capacitada e ciente de seu papel e de suas responsabilidades, o serviço de informação terá o ambiente propício para implantar as iniciativas necessárias para a gestão da qualidade (VALLS; VERGUEIRO, 2006). É papel do bibliotecário gestor liderar sua equipe, mantê-la motivada e capacitada para que a qualidade reflita nos serviços prestados. Para que os resultados sejam obtidos, Longo e Vergueiro citado por Valls e Vergueiro (2006) destacam que para obter sucesso na implantação da gestão da qualidade em serviços de informação é necessário que as barreiras e os conflitos gerados sejam entendidos, aprender a gerenciar de forma eficiente e eficaz (VALLS; VERGUEIRO, 2006).

Em sua tese de doutorado, Narcisa de Fátima Amboni (2002) traz a pesquisa: “Qualidade em serviços em bibliotecas universitárias”, abordando dimensões para orientar a avaliação em bibliotecas. Segundo a autora é fundamental para a biblioteca entender e identificar perfeitamente os requisitos de seus usuários, os requisitos legais e regulamentares e os requisitos de outros segmentos envolvidos para que especificações de serviços e produtos sejam melhor adequados. Os serviços e produtos devem ser de qualidade e atualizados (AMBONI, 2002). Outro ponto que há de se considerar no estudo citado, prende-se ao fato do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos por parte da equipe que compõem a biblioteca. Contudo, não adiantaria conhecer os pontos fortes e fracos da biblioteca, as necessidades de seus usuários por meio de processos avaliativos dos serviços e do atendimento disponibilizado se a equipe não for qualificada. A autora salienta que

A finalidade do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos é a de ajudar a biblioteca a implementar, com eficácia, sua estratégia de serviços. Assim, a estratégia de serviços tem de indicar os marcos orientadores para o investimento em habilidades e conhecimentos (AMBONI, 2002, p. 188).

Ainda segundo a autora, identificar a melhor estratégia de serviços se resume em comparar o que precisa ser feito com o que a biblioteca faz de melhor. A estratégia adotada para desempenhar os serviços é a que fornece a estrutura de investimentos para desenvolvimento dos serviços. Para Amboni (2002, p. 189), “um serviço excelente requer um ótimo trabalho em equipe [...], os valores, as atitudes, os sentimentos e as habilidades de equipe coesas dão origem à qualidade interna necessária para que os serviços alcancem e excedam as expectativas dos usuários”.

Assim, é possível destacar a necessidade da qualidade nos serviços das bibliotecas universitárias, sendo que, sua missão, objetivos e importância para o desenvolvimento acadêmico precisam estar em primeiro plano, proporcionando suporte para o desenvolvimento acadêmico, social e econômico da sociedade. Cabe também ressaltar que a biblioteca universitária é um instrumento de fomento para pesquisas e estudos em geral, sendo estes fundamentais para que o almejado desenvolvimento ocorra de forma satisfatória.

A obra *Biblioteca Universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão* dão destaque aos esforços relacionados à avaliação de bibliotecas universitárias, assim como a construção de um modelo de avaliação adequado, que contemple questões antes negligenciadas. O livro consiste em um conjunto de trabalhos com aspectos práticos, cuja temática abordada é a aplicação de técnicas para a gestão de bibliotecas universitárias, avaliação de serviços e metodologias e modelos para a gestão da qualidade.

Os trabalhos dos autores envolvidos pretendem, sobretudo, contribuir com os processos de gestão em bibliotecas universitárias, em especial, aos processos que visem à qualidade nos serviços e produtos prestados. Através dos relatos e das práticas abordadas pelos autores, bibliotecários e gestores de bibliotecas universitárias poderão analisar estudos aplicados, sendo que estes poderão servir como base teórica de ações voltadas para o planejamento e tomada de decisões.

A tomada de decisões é um processo importante para o planejamento de unidades de informação. Pode-se destacar que quanto mais informações embasando o processo decisório, mais eficazes tendem a ser as medidas adotadas pela instituição e, conseqüentemente, maior destaque e participação mais ativa e efetiva destas unidades.

Lubisco (2011, p. 15) pondera que “a biblioteca não seja vista como um órgão à parte, mas como parte do todo, como elemento essencial para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa, inclusive com a exploração de todas as suas potencialidades [...]”.

As bibliotecas universitárias, ao longo do tempo, permanecem como instituições fundamentais no suporte aos processos de ensino, pesquisa e extensão. As mesmas permanecem tendo função de destaque nas universidades, oferecendo produtos e serviços voltado às demandas de seu público alvo. Porém, a necessidade para que cumpram sua função de forma efetiva exige novas propostas, levando em conta que as demandas apresentadas também têm evoluído. (BARBOSA; FRANKLIN, 2011, p. 90) Percebe-se, contudo, que atualmente a necessidade destas unidades estarem cada vez mais em evidência torna-se cada vez mais nítida e imprescindível. Barbosa e Franklin (2011, p. 90) consideram que

Há, portanto, para todas as organizações, quer sejam de natureza privada ou pública, uma tensão social, para que sejam eficazes na prestação do serviço ou produto que entregam ao usuário e eficientes no uso dos recursos, usando-os de modo rentável e produtivo.

Esse aspecto denota que a instituição precisa cumprir seu papel, de forma que seu desempenho seja satisfatório e que os objetivos traçados sejam alcançados. Ainda para os autores, a visão que as bibliotecas universitárias devem ter se assemelha a qualquer organização, com foco em seus clientes e com planejamento que contemple requisitos de qualidade, visando assim, à satisfação de seus clientes e eficácia da instituição (FRANKLIN; BARBOSA, 2011).

Os instrumentos de controle desempenham, nesse aspecto, um suporte necessário para a eficácia da instituição, conforme mencionado por Franklin e Barbosa (2011). Para os autores citados, algumas etapas do planejamento, tais como a avaliação, não existem sem instrumentos que possam controlar o referido processo avaliativo, sendo que a avaliação é parte fundamental para que haja qualidade em produtos e serviços. Alguns instrumentos que cumprem requisitos satisfatórios de controle, gestão e avaliação serão comentados no tópico seguinte, ressaltando que estes instrumentos são necessários para a implantação da gestão da qualidade em bibliotecas universitárias, atribuindo eficiência e qualidade aos serviços de informação. Essa qualidade pode ser entendida como

[...] um recurso estratégico para um bom desempenho organizacional. Assim, os organismos de informação têm se beneficiado da aplicação da gestão pautada pelos elementos de qualidade e sistema da qualidade, visando à melhoria contínua de suas atividades e ao incremento de benefícios a seus clientes (BARBOSA; FRANKLIN, 2011, p. 118)

O próximo tópico irá abordar instrumentos para a implantação da gestão da qualidade e também instrumentos aplicados na avaliação da qualidade em bibliotecas universitárias, levando-se em conta que os instrumentos abordados possuem presença efetiva na literatura relacionada ao tema, com pesquisas desenvolvidas e já aplicadas. O intuito é agregar um referencial teórico que contemplasse aspectos teóricos e práticos sobre o sistema ISO 9001, o modelo EFQM e as ferramentas SERVQUAL e LIBQUAL⁺.

3 INSTRUMENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM BIBLIOTECAS

Os estudos já publicados acerca do presente tema trazem peculiaridades em relação à nomenclatura dos instrumentos que norteiam a gestão da qualidade e sua aplicação. Entretanto, vale destacar o entendimento de Lubisco (2011) que considera a existência de metodologias de aplicação e de modelos, neste caso, a ISO e a EFQM seriam metodologias aplicadas e Servqual e LibQual+ seriam modelos de aplicação.

3.1 ISO 9001:2008

Segundo Bem et al. (2016), os padrões que norteavam as bibliotecas universitárias, inicialmente, diziam respeito aos aspectos quantitativos, considerando como primordiais o tamanho da coleção, espaço físico, etc. Atualmente, os padrões possuem características qualitativas, considerando os serviços prestados e a satisfação de seus usuários. Nesse sentido, a política de avaliação de bibliotecas universitárias ganhou iniciativas com objetivos de fomentar uma padronização nos serviços prestados por bibliotecas universitárias. Foi assim que surgiu o PNBU, “uma das primeiras iniciativas federais com o intuito de padronizar os serviços das bibliotecas universitárias brasileiras” (BEM et al., 2016, p. 102). A esse respeito, Carvalho (1995 apud BEM et al., 2016, p. 102) relata que

Entre as iniciativas nacionais existentes, destaca-se a segunda diretriz do Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU), que procurava estimular a definição de padrões de desempenho da Biblioteca Universitária adequados à realidade brasileira, de modo a orientar o seu planejamento, organização, desenvolvimento e avaliação, além de garantir a qualidade das atividades realizadas em âmbito institucional e nacional.

Percebe-se que a qualidade em bibliotecas universitárias é uma preocupação antiga, dado a preocupação de órgãos importantes em relação ao tema, tais como o IFLA, IBICT, MEC, etc. Atualmente, a utilização de instrumentos que buscam a qualidade vem se tornando cada vez mais praticada e difundida, como por exemplo, a norma ISO. Kerschner (2006, p. 20) relata que “o enfoque da qualidade nas normas ISO é a reorganização e a padronização de procedimentos administrativos e operacionais, no intuito de elevar a qualidade de produtos e serviços”. Oliveira, Correia e Pereira (2010, p. 2) salientam que

os programas de qualidade precisam ser cuidadosamente adaptados ao contexto específico de cada organização e os resultados conferidos diante da satisfação do usuário com o serviço recebido. Esses programas têm a função de assegurar a dinâmica do sistema implantado tornando-o efetivo seguindo uma diretriz específica. Essa diretriz pode ser regida pelo ISO série 9000 tipo procedimento, que incluem diretrizes e modelos para gerenciar e garantir a qualidade.

Segundo Oliveira, Correia e Pereira (2010, p. 4), “as normas ISO 9000 detalham os requisitos específicos para as áreas que, em determinado momento, serão auditadas por uma entidade externa com o propósito conferir a Garantia da Qualidade”. Nas palavras de Carpinetti, Miguel e Gerolano (2011, p. 10)

a ISO 9001:2008 é a norma principal que apresenta os requisitos de gestão da qualidade que compõem o sistema de gestão da qualidade estabelecido como modelo pela ISO, e que tem por finalidade a certificação de sistemas da qualidade segundo seus requisitos.

Os autores ainda observam que o objetivo principal da norma significa uma forma de garantia para a gestão, atendendo a critérios previamente estabelecidos (CARPINETTI, MIGUEL, GEROLANO, 2011). Vergueiro (2002 apud KIRSCHNER, 2006, p. 22) afirma que

um certificado ISO 9001 significa, em síntese, que a organização estabeleceu e registrou adequadamente procedimentos padronizados para os aspectos relacionados ao seu escopo e que foi avaliada pela organização certificadora, no que diz respeito ao cumprimento desses procedimentos.

Em se tratando desta garantia para a gestão, pode-se considerar que a implementação de um sistema de gestão da qualidade pode ocorrer por exigência dos clientes ou por vontade da empresa, tendo em vista a melhora da eficiência e eficácia no atendimento e serviços prestados. De acordo com a figura abaixo, pode-se observar um modelo de sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2008.

Figura 3 – Modelo Gestão da Qualidade



Fonte: Sobreadministração.com (2013). Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-como-funciona-iso-9001/>>.

Para que o sistema seja implementado, contudo, a empresa deverá atender aos requisitos determinados pela ISO 9001: 2008, sendo estes

1. Foco no cliente
2. Liderança
3. Envolvimento de pessoas
4. Abordagem de processo
5. Abordagem sistêmica para a gestão
6. Melhora contínua
7. Tomada de decisão baseada em fatos
8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011, p. 15).

Quando estes requisitos são alcançados, a organização melhora a identificação e análise das necessidades de seus clientes, o que possibilita a disponibilização de produtos serviços dentro do que estes almejam, garantindo uma melhora contínua na gestão da organização. Em relação aos requisitos que a norma determina, Valls (2004, p. 173) faz as seguintes observações

Foco no cliente: Organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

Liderança: Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

Envolvimento de pessoas: Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

Abordagem de processo: Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

Abordagem sistêmica para a gestão: Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de esta atingir os seus objetivos.

Melhoria contínua: Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.

Abordagem factual para tomada de decisão: Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor.

O foco no cliente é uma questão atual e necessária. Ao analisar o mercado e suas características, percebe-se um ambiente cada vez mais competitivo. Quando existe foco no cliente, a organização ganha características que a diferem das demais e tais características podem atribuir uma vantagem competitiva perante empresas concorrentes.

De acordo com Cobra (2009), para satisfazer o cliente não é suficiente apenas descobrir o que ele quer ou deseja, é preciso que a empresa conheça seu inconsciente e descubra o que os clientes gostariam de ter, mas que não são capazes de expressar claramente. Para que o colaborador entenda a necessidade do cliente é preciso ter atenção, ouvir, entender o que o cliente quer passar no momento da compra. Isso faz com que o cliente se sinta único e indique a empresa para amigos e familiares.

A liderança é fundamental para o desempenho das organizações, bem como para o alcance de objetivos. O líder é capaz de motivar sua equipe para o alcance de objetivos em comum, tanto da parte da empresa como da equipe, o papel do líder dentro das organizações destaca-se no âmbito das execuções de determinadas metas estabelecidas e na execução de tarefas. A liderança surgiu a partir da necessidade das organizações em treinar seus gestores. Por isso, é necessário frisar uma diferença básica entre chefe e líder, “definindo-se que o primeiro qualificativo é automaticamente atribuído à pessoa que assume um posto de gerência e que o segundo precisa ser conquistado” (FERREIRA *et al.*, 2015, p. 2).

A liderança influencia diretamente no envolvimento da equipe, já que a mesma trabalha também a parte da motivação. Para que a equipe se envolva com os objetivos da empresa, a motivação exerce influência direta neste fato.

A melhora contínua ocorre através de avaliações constantes, levando em conta os pontos fortes e fracos da organização. Basicamente, é fundamental que a

organização conheça os pontos a serem melhorados para que haja uma melhora contínua, o que pode ocorrer através de avaliações periódicas.

As avaliações darão suporte às tomadas de decisões por parte do gestor, uma vez que oferecem informações que serão usadas como suporte para que as melhores ações ocorram nos momentos mais oportunos, e nos pontos mais necessitados, otimizando o tempo de ação, bem como a eficácia na tomada de decisões, sendo este um processo complexo e de grande importância para a gestão da qualidade. Neste sentido, ao analisar os requisitos recomendados pela ISO 9001:2008 e sua utilização em bibliotecas, percebe-se que é necessário engajamento, sobretudo, de sua equipe e do gestor, levando em conta que o conjunto de requisitos terá sua aplicação efetiva apenas com a colaboração mútua de ambas as partes.

As bibliotecas, conforme visto no decorrer do trabalho, são instituições com relevante importância dentro do meio no qual estão inseridas. Ao se pensar em bibliotecas universitárias, por exemplo, percebe-se que a atuação que estas desempenham está diretamente relacionada à formação de indivíduos, ou seja, o espaço que a biblioteca proporciona tem a capacidade de potencializar a formação desses indivíduos, cujo suporte disponibilizado é essencial para este objetivo. Assim, ao se pensar em qualidade em bibliotecas cogita-se, automaticamente, um melhor suporte para seus usuários através da qualidade nos serviços ofertados.

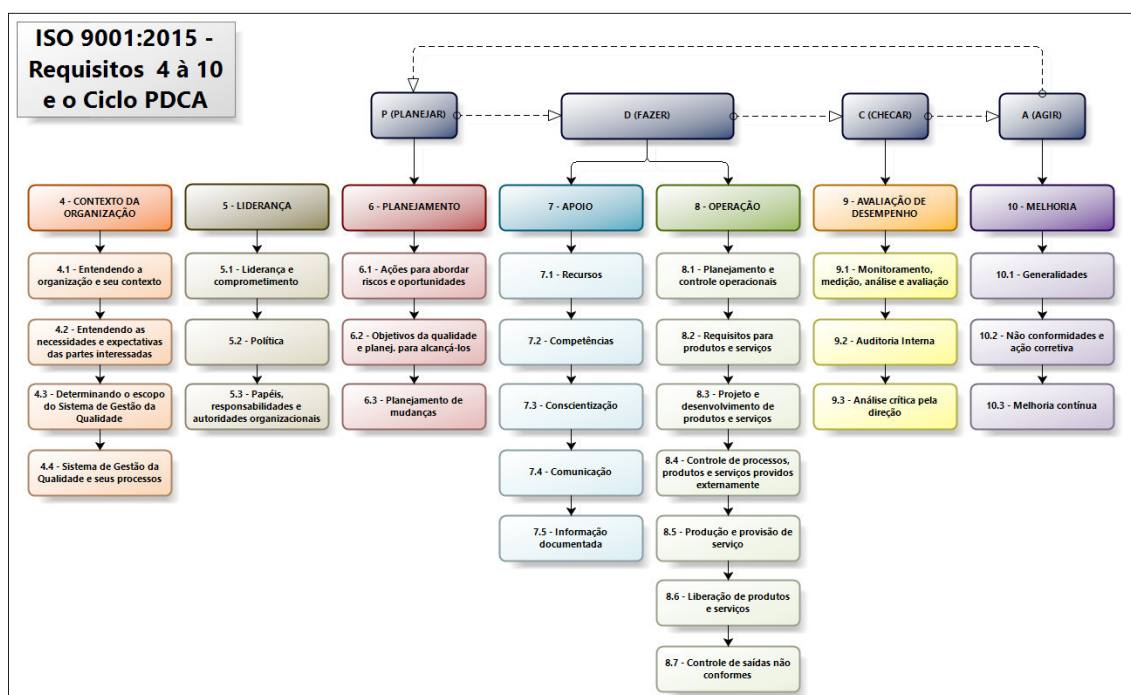
3.2 ISO 9001:2015

A Versão mais recente da ISO 9001 é datada de 2015 e traz importantes atualizações em relação à versão de 2008. Alguns conceitos foram reformulados tendo em vista uma melhor aplicação da norma, cuja necessidade revela-se essencial em detrimento de novas demandas motivadas, principalmente, por aplicações equivocadas dentre outros fatores. Luiz Nascimento, coordenador da comissão que desenvolve a norma em âmbito brasileiro (ABNT/CB-25), Voltado para a qualidade, relata que

Há algum tempo, devido a uma série de fatores, a certificação de sistemas de gestão e a própria norma têm sido alvo de críticas e ceticismo. Em decorrência, sua aplicação começa a declinar: existem organizações que implantam um sistema de gestão da qualidade completamente distorcido dos seus negócios, sem compreender exatamente o que é, para que serve, seus benefícios e limitações, normalmente apenas para atender a demandas de mercado (ABNT, 2015, p. 14).

Vale ressaltar que a nova versão tem como objetivo também melhorar o entendimento da norma, o que reflete numa melhor utilização e consequentemente, em melhores resultados, a aplicação correta ajuda a melhorar os processos e o desempenho da organização, já aplicação incorreta apenas consome seus recursos. Ainda segundo o coordenador, Luiz Nascimento, a nova versão se assemelha ao ciclo PDCA, onde cada etapa do ciclo pode ser compreendida. Para Banks (2016, p. 39), “a busca pela melhoria contínua está diretamente ligada ao método PDCA, que por sua vez possui conexão com as normas ISO”.

Figura 4 – Requisitos ISO 9001:2015 e o Ciclo PDCA



Fonte: (BANKS, 2016).

Trabalhos recentes trazem análises e comparativos dos novos requisitos do modelo de 2015 em relação ao modelo de 2008. As mudanças podem ser vistas no que diz respeito a inserção de novos requisitos, como por exemplo o Contexto da organização e a Avaliação de desempenho; bem como na reformulação de alguns requisitos, tais como Responsabilidade da direção, que se define atualmente por Liderança; Planejamento; Gestão de recursos se define na nova versão como Apoio; Realização do produto foi substituído por Operação; Melhoria.

3.2.1 Contexto da Organização

Figura 5 – Contexto da organização

ISO 9001:2008		ISO 9001:2015	
-	Cláusula nova	4	Contexto da organização
1.1	Generalidades	4.1	Entendendo a organização e seu contexto
1.1	Generalidades	4.2	Entendendo as necessidades e expectativas das partes interessadas
1.2	Aplicação	4.3	Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade
4.2.2	Manual da qualidade		
4.1	Requisitos gerais	4.4	Sistema de gestão da qualidade e seus processos

Fonte: 8idea.com.br

O contexto da organização contém informações completas de como a organização deve ser analisada, tanto de forma interna como externa, além de proporcionar um melhor entendimento das necessidades e expectativas dos interessados, composta por todos que influenciam e são influenciados pelo desempenho da organização. O requisito aborda também a identificação e controle dos processos e interações, para que ocorra uma melhora contínua na organização. Banks (2016) observa que a cláusula mencionada sofreu alterações significativas, onde a nova versão corrobora o papel da organização em descrever as atividades, avaliar os riscos e oportunidades, além dos processos precedentes e posteriores de cada atividade, de maneira que os processos sejam conectados.

3.2.2 Avaliação de Desempenho

Figura 6 – Avaliação de desempenho

ISO 9001:2008		ISO 9001:2015	
-	Cláusula nova	9	Avaliação de desempenho
8	Medição, análise e melhoria	9.1	Monitoramento, medição, análise e avaliação
8.2.2	Auditoria interna	9.2	Auditoria Interna
5.6	Análise crítica pela alta direção	9.3	Análise crítica pela direção

Fonte: 8idea.com.br

Sobre a nova cláusula Avaliação de desempenho, consideram-se as mudanças que afetam a organização e os resultados anteriores, sendo composta por itens, como por exemplo, de auditoria interna.

3.2.3 Liderança

Figura 7 - Liderança

ISO 9001:2008		ISO 9001:2015	
5	Responsabilidade da direção	5	Liderança
5.1	Comprometimento da direção	5.1	Liderança e compromisso
5.3	Política da qualidade	5.2	Política
5.5.1	Responsabilidade e autoridade	5.3	Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais
5.5.2	Representante da direção		

Fonte: 8idea.com.br

O requisito liderança é considerado uma das partes mais complexas da nova versão. Tal requisito reforça conceitos aplicados à alta direção (8IDEA, 2015). Outro ponto importante refere-se à inserção de elementos que visam aumentar a satisfação de clientes, tais como abordagem de risco e oportunidades, composto pelos itens política e papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais. As duas versões são representadas pela cláusula 5. De acordo com Banks (2016, p. 44), a liderança tem um papel chave para o desempenho da organização

O comprometimento e atuação da liderança devem estar presentes na rotina da organização e podem ser evidenciados através de reuniões que abordem não conformidades e falhas, análise de indicadores para assegurar que o SGQ está atingindo os resultados pretendidos, reuniões de melhoria, planejamento e identificação de riscos e oportunidades, reuniões para análise de pesquisa de satisfação de cliente, entre outros.

Nesse sentido, a imagem do líder e seu envolvimento nesta etapa é fundamental para que os objetivos traçados sejam alcançados. O líder deve ser capaz de liderar a equipe para que tanto a política da organização seja seguida, como também os papéis por ele delegados atinjam níveis satisfatórios.

3.2.4 Planejamento

Figura 8 - Planejamento

ISO 9001:2008		ISO 9001:2015	
5.4	Planejamento	6	Planejamento
5.4.2	Planejamento do sistema de gestão da qualidade	6.1	Ações para abordar riscos e oportunidades
8.5.3	Ação preventiva		
5.4.1	Objetivos da qualidade	6.2	Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los
4.2.1	Generalidades		
5.4.2	Planejamento do sistema de gestão da qualidade	6.3	Planejamento das mudanças

Fonte: 8idea.com.br

O requisito planejamento sofreu adequações em sua estrutura. Um dos fatores mais importantes para o sucesso da implantação do modelo estabelecido pela norma, o planejamento é fundamental para que todas as ações a serem tomadas sejam bem planejadas. Banks (2016) analisa que a identificação de riscos e oportunidades e o planejamento estão relacionados ao contexto da organização, requisitos de *stakeholders* e satisfação dos clientes. O planejamento deve abordar em suas ações eventuais aspectos negativos e positivos, que podem ser identificados como riscos e oportunidades (BANKS, 2016).

3.2.5 Apoio

Figura 9 - Apoio

ISO 9001:2008		ISO 9001:2015	
6	Gestão de recursos	7	Apoio
6	Gestão de recursos	7.1	Recursos
6.2.1	Generalidades	7.2	Competência
6.2.2	Competência, treinamento e conscientização		
6.2.2	Competência, treinamento e conscientização	7.3	Conscientização
5.5.3	Comunicação interna	7.4	Comunicação
4.2	Requisitos de documentação	7.5	Informações documentada

Fonte: 8idea.com.br

As mudanças compreendidas nessa cláusula podem ser entendidas como as mais básicas, sobretudo, com adequações em sua nomenclatura. Entretanto, a versão mais recente não exige que os procedimentos sejam documentados. “As informações documentadas podem ser entendidas como um conceito ampliado para tratar dos controles de procedimentos, ITs, registros e documentos” (BANKS, 2016, p. 46). Possivelmente, essa mudança diz respeito à existência de outras possibilidades de exercer o controle e documentação de procedimentos.

3.2.6 Operação

Figura 10 - Operação

ISO 9001:2008		ISO 9001:2015	
7	Realização do produto	8	Operação
7.1	Planejamento da realização do produto	8.1	Planejamento e controles operacionais
7.2	Processos relacionados a clientes	8.2	Requisitos para produtos e serviços
7.3	Projeto e desenvolvimento	8.3	Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços
7.4.1	Processo de aquisição	8.4	Controle de processos, produtos e serviços providos externamente
7.5	Produção e prestação de serviço	8.5	Produção e provisão de serviço
8.2.4	Monitoramento e medição dos produtos	8.6	Liberação de produtos e serviços
8.3	Controle de produto não conforme	8.7	Controle de saídas não conformes

Fonte: 8idea.com.br

“Para esta situação a Norma afirma que é necessário determinar e aplicar critérios para avaliação, seleção, monitoramento de performance e reavaliação de todos os fornecedores externos, retendo estas informações documentadas” (BANKS, 2016, p. 46). Este requisito compreende questões relacionadas a processos terceirizados, ou seja, serviços providos externamente, tais como entrega, pós entrega, avaliação, ciclo de vida do produto, etc.

3.2.7 Melhoria

Figura 11 - Melhoria

ISO 9001:2008		ISO 9001:2015	
8.5	Melhoria	10	Melhoria
8.5.1	Melhoria contínua	10.1	Generalidades
8.5.2	Ação corretiva	10.2	Não conformidade e ação corretiva
8.5.1	Melhoria contínua	10.3	Melhoria contínua

Fonte: 8idea.com.br

O que difere este requisito da versão antiga é a ausência das ações preventivas, já que a abordagem de risco está presente em todos os processos, basicamente. “Caso alguma não conformidade ocorra, os riscos e oportunidades devem ser avaliados e identificados quando necessário” (BANKS, 2016, p. 47).

3.3 Modelo de excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management)

O modelo da EFQM está diretamente ligado à gestão da qualidade total. Nas palavras de Mendes (2011, p. 75) “a EFQM desenvolveu um modelo de excelência, o qual visa estabelecer uma referência quanto a definição, implementação e desempenho das organizações no âmbito da gestão da qualidade total”. Para Galvão; Corrêa e Alves (2011, p. 4), o modelo EFQM “trata-se de uma ferramenta para avaliar a maturidade da organização, melhorando seu desempenho e ganhando reconhecimento”. Portanto, percebe-se que o intuito da referida ferramenta está em oferecer diretrizes para que a implantação ocorra de forma satisfatória e que possa, também, ser acompanhada e avaliada. A autora afirma ainda que o modelo foi concebido para auxiliar organizações e permitir a definição do sistema de gestão dentro de sua realidade para melhorar seu desempenho (MENDES, 2011).

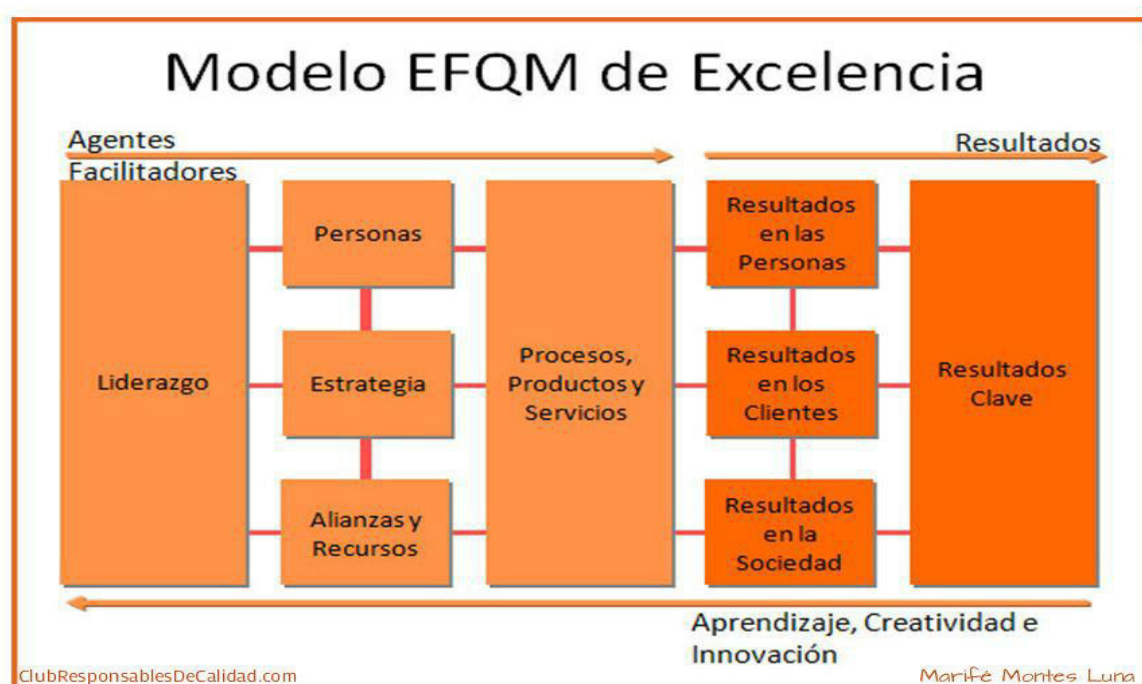
Os conceitos indicados pela EFQM estão divididos em 8, sendo estes

1. Orientação para os resultados;
2. Foco no cliente;
3. Liderança e coerência na trajetória;
4. Gestão por processos;
5. Envolvimento das pessoas;
6. Inovação, aprendizagem e melhoria contínua;

7. Desenvolvimento de parcerias;
8. Responsabilidade pública. (MENDES, 2011, p. 75).

Antonio e Teixeira (2009 apud MENDES, 2011) descrevem o modelo como uma relação entre os resultados e os meios, onde “não se trata de uma relação unívoca entre um critériodos meios e um critério dos resultados, mas sim uma relação de um para todos, existindo, portanto, uma relação dinâmica entre os meios e os resultados. A imagem abaixo demonstra, de forma clara, a relação corroborada pelos autores:

Figura 11 - Modelo EFQM de Excelência



Fonte: <http://www.csagustin.net/sistema-gestion-calidad/>

Nota-se, contudo, que o referido modelo sofre influência determinante da liderança exercida pela gestão, onde, segundo Mendes (2011, p. 76), “a liderança mobiliza os meios (motivação dos recursos humanos, definição de estratégias e políticas, gestão de recursos e processos) de forma a alcançar a excelência dos resultados”. Outro ponto a ser percebido nesta ferramenta trata do foco nos resultados, uma vez que, para alcançar este objetivo, valoriza-se bastante a necessidade de autoavaliação. É através da autoavaliação que será possível diagnosticar os pontos a serem melhorados, sendo possível planejar estratégias de forma mais efetiva.

Nesse sentido, pode-se dizer que o principal objetivo do EFQM

[...] é propiciar a integração da qualidade na estratégia da organização, conduzindo a uma melhoria contínua e consequentemente a uma vantagem concorrencial. Um dos aspectos mais importantes desta metodologia prende-se com a orientação para os resultados, pois a excelência está intimamente ligada à satisfação de todos os *stakeholders* (clientes, colaboradores, fornecedores, etc.) relevantes da organização (MENDES, 2011, p. 77).

O foco nos resultados que Mendes (2011) afirma é corroborado por Galvão; Corrêa e Alves (2011, p. 5) quando os autores relatam que “os resultados com clientes certificam que a organização busca medir e alcançar resultados relevantes em relação aos clientes – indicadores de percepção e de desempenho”. Desta forma, é possível perceber que quando existe foco nos resultados a serem alcançados, a tendência é que os serviços prestados atendam de forma satisfatória às necessidades dos clientes, portanto, a satisfação dos clientes será uma consequência dos bons resultados a serem alcançados.

3.4 Instrumentos para a avaliação da gestão da qualidade

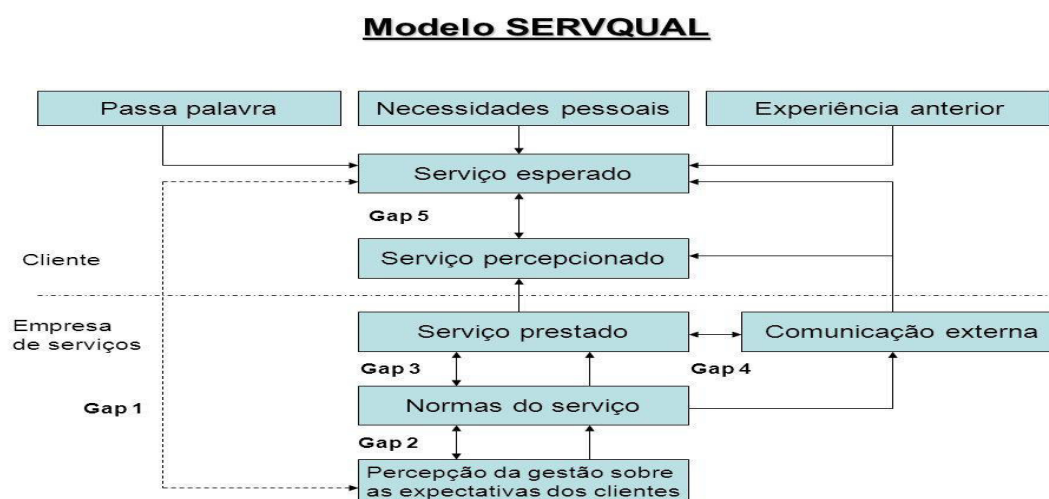
A necessidade de planejar e avaliar as ações em bibliotecas forma a base racional para sua própria existência (BEM et al., 2016). Torna-se, de certa forma, impensável buscar resultados satisfatórios sem avaliar o que é disponibilizado para seus usuários. Nesse sentido, devido à importância do processo avaliativo para o desempenho das bibliotecas, iniciativas visando uma padronização no âmbito de avaliar o que é oferecido para os usuários tornam-se fundamentais no processo. A esse respeito, diversos estudos buscam analisar instrumentos que possibilitam uma avaliação eficaz, utilizando métodos testados e utilizados para essa finalidade.

Muitas iniciativas no sentido da formulação de metodologias de avaliação podem ser mencionadas. Entre elas encontram-se: CAMILE (*Concerted Action on Management Information for Libraries in Europe*), estimulou e difundiu os resultados de quatro projetos de bibliotecas da União Européia; *International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries* apud (MELO, 2004)– publicada pela IFLA, em 1996, é um conjunto de diretrizes para avaliar o desempenho de serviços de bibliotecas acadêmicas; LIBQUAL+ no âmbito americano, é o projeto na área de avaliação da qualidade de serviços desenvolvido pela *Association of Research Libraries* (ARL); SERVQUAL: *Measuring Service Quality in Academic Libraries*, é um modelo que foi adaptado à bibliotecas públicas e acadêmicas (GUIMARÃES et al., 2007, p. 66).

3.3.1 SERVQUAL

O modelo em questão é pioneiro em se tratando de instrumento para a avaliação da qualidade em serviços. De acordo com Brito (2013), este modelo é atribuído aos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry, tendo como característica as lacunas denominadas pelos autores como Gaps. As lacunas são identificadas pelos autores como “as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente oferecido e consideram estes gaps como grandes obstáculos na tentativa de se atingir um nível de excelência na prestação de serviços” (BRITO, 2013, p. 46). Basicamente, os usuários comparam o que desejam com o que é oferecido, nesta comparação, pode-se obter uma diferença grande ou pequena, ou seja, o Gap do que é ofertado pode variar conforme as expectativas dos usuários. A estrutura do modelo pode ser verificada na Figura 2, abaixo:

Figura 12 - Modelo Servqual



Fonte: <http://knoow.net/cienceconempr/marketing/modelo-servqual/>

O Servqual foi utilizado em diferentes segmentos, tais como o turismo e viagens, em laboratórios de informática, na área de saúde e em serviços financeiros. Em se tratando de bibliotecas, existem casos de utilização efetiva, podendo ser destacada a identificação de assertivas de maior e menor importância, como também as de maior e menor satisfação dos usuários (BRITO, 2013). A utilização pode ser observada no Quadro 2, desenvolvido por Brito (2013, p. 50), logo abaixo

Quadro 2 - Experiências de aplicação do Servqual em Bibliotecas Brasileiras

AUTORES	ANO	APLICAÇÃO
Sampaio e Colaboradores	2004	Relato sobre a implantação de um programa de avaliação da qualidade, o PAQ (Programa de qualidade de produtos e serviços de informação), nas bibliotecas SIBI-USP (Sistema integrado de Biblioteca da Universidade de São Paulo).
Igami, Sampaio e Vergueiro	2005	Exposição dos resultados obtidos na avaliação da Biblioteca do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN).
Freitas, Bolsanello e Viana	2008	Descrição da experiência de avaliação dos serviços prestados pela biblioteca do centro de ciência e tecnologia (CCT) da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF).
Brito e Vergueiro	2010	Aplicação do método SERVQUAL na Biblioteca Paulo Ernesto Tolle, da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP).

Fonte: Brito (2013)

3.3.2. LIBQUAL⁺

Apesar da avaliação em bibliotecas universitárias ser fundamental para que os serviços prestados funcionem de forma satisfatória, no âmbito nacional, existe uma certa escassez de estudos com esta temática, tanto na parte de publicação de trabalhos como também de eventos (BRITO, 2013). Para que uma biblioteca universitária desenvolva bons níveis de qualidade, a avaliação é fundamental para o alcance deste objetivo. De forma resumida, os dados coletados através de avaliações serão utilizados para que a tomada de decisão adquira maior eficiência, dado que a mesma será norteadas pelos resultados apresentados.

No Brasil, de acordo com Brito (2013), o SNBU é o fórum mais adequado sobre o tema avaliação em bibliotecas universitárias, sendo que o evento em si é realizado juntamente com a Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU). Existem importantes ferramentas que servem como auxílio para a avaliação em bibliotecas

universitárias. O suporte que tais ferramentas proporcionam torna-se imprescindível para que a avaliação ocorra de forma efetiva e que, sobretudo, o diagnóstico formulado possa servir como parâmetro. Para que isso ocorra, podem-se destacar algumas ferramentas para facilitar a avaliação em bibliotecas universitárias, como por exemplo, a metodologia empregada pelo LibQual+.

Para Cook (2005) citado por Brito e Vergueiro (2012), o método em questão foi desenvolvido para a realização de pesquisa em bibliotecas para comparar e avaliar seus serviços para identificar as melhores práticas. O LibQual+ é um instrumento de pesquisa utilizado para medir os níveis desejados de qualidade nos serviços prestados por bibliotecas. Este modelo de avaliação se baseia na percepção de seus clientes, visto que é de extrema importância que a qualidade nos serviços prestados atenda ou que possa superar suas expectativas (BRITO; VERGUEIRO, 2012).

Sua estrutura é descrita por Brito e Vergueiro (2012, p. 12) como

[...] Em sua versão atual, o instrumento consta com 22 questões, um campo para comentários livres e questões demográficas. A pesquisa contém ainda cinco questões adicionais relacionadas à competência informacional, três questões ligadas à satisfação, em geral e ainda mais três perguntas sobre o uso de bibliotecas e portais de pesquisa. Opcionalmente, a biblioteca pode escolher mais cinco questões de um banco de dados com cerca de 120 questões para complementar a pesquisa. Caso essa opção seja feita, essas cinco questões são adicionadas à parte principal da pesquisa, totalizando então 27 questões.

A metodologia para a coleta e análise dos dados é padronizada, para cada uma das 22 questões é atribuída uma pontuação que vai até nove pontos dentro destas três perspectivas: Nível mínimo de serviço, Nível desejado de serviço e Nível percebido de serviço (BRITO; VERGUEIRO, 2012), conforme pode ser visto na Figura 13, abaixo

Figura 13 – Survey Instrument

Survey Instrument



Please rate the following statements (1 is lowest, 9 is highest) by indicating:

Minimum -- the number that represents the *minimum* level of service that you would find acceptable

Desired -- the number that represents the level of service that you *personally want*

Perceived -- the number that represents the level of service that you *believe* our library currently provides

For each item, you must EITHER rate the item in all three columns OR identify the item as "N/A" (not applicable). Selecting "N/A" will override all other answers for that item.

When it comes to...	My Minimum Service Level Is		My Desired Service Level Is		Perceived Service Performance Is		N/A
	Low	High	Low	High	Low	High	
1) Employees who instill confidence in users	1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		N/A
2) Easy-to-use access tools that allow me to find things on my own	1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		N/A
3) Print and/or electronic journal collections I require for my work	1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		N/A
4) Readiness to respond to users' questions	1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		N/A
5) Quiet space for individual activities	1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		N/A
When it comes to...							
6) Convenient access to library collections	1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		N/A
7) Willingness to help users	1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		1 2 3 4 5 6 7 8 9		N/A

Fonte: <https://www.slideshare.net/ARUNVR2467/libqual>

A avaliação possibilita a percepção da qualidade atual e a desejada nos serviços, envolvendo o espaço físico, qualidade nos serviços e o controle de informações. Dentre as práticas que a ferramenta possibilita, destacam-se a identificação de melhores práticas; analisar os déficits; alocar recursos de forma efetiva (LIBQUAL+, 2009). Nesse sentido, através do método observado, bibliotecários gestores terão informações da percepção dos usuários em relação aos serviços prestados, podendo estes formularem estratégias para ações voltadas para os pontos a serem melhorados.

Pode-se dizer que, na prática, os instrumentos para a implantação da gestão da qualidade são compostos por requisitos rigorosos, cujo objetivo é proporcionar um maior grau de satisfação das partes envolvidas. A adequação da organização aos critérios estabelecidos por estes instrumentos deve ser levada em conta para o sucesso da implantação. Em contrapartida, o não seguimento dos critérios estabelecidos, além de não garantir um resultado satisfatório, representa um desperdício de recursos, sejam estes humanos ou materiais.

A avaliação, por sua vez, deve fazer parte da rotina da organização. A utilização de instrumentos que possibilitem uma maior capacidade de análise dos resultados também deve ser levada em conta. Em se tratando de biblioteca universitária, a utilização de instrumentos específicos, tais como os instrumentos abordados neste capítulo, possibilitam adequar os objetivos à realidade de bibliotecas. Cada organização tem suas características e particularidades, portanto, é importante que as bibliotecas universitárias utilizem metodologias voltadas para sua finalidade.

A seguir será apresentado o capítulo que trata da Metodologia utilizada para a condução deste Trabalho de Conclusão de Curso.

4 METODOLOGIA

Para o presente trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, na qual buscou-se levantar dados adequados ao tema proposto para que o referencial possua uma estrutura adequada. Neste sentido, buscou-se utilizar um quadro teórico dando ênfase a autores renomados em relação ao tema qualidade em bibliotecas universitárias, tais como Vergueiro e Carvalho (2001; 2011); Vergueiro (2002); Valls e Vergueiro (2006); Paixão (2010); Novelli (2012); Duarte (2012); Brito e Vergueiro (2012); Brito (2013), dentre outros.

Através da leitura analítica, buscou-se “ordenar e sumariar as informações contidas nas fontes, de forma que estas possibilitem a obtenção de respostas ao problema de pesquisa” (GIL, 2007, p. 78). A leitura também teve um viés exploratório, já que “não se pode especificar ou delimitar um assunto antes de conhecê-lo em sua generalidade, antes de aprender os múltiplos aspectos sob os quais possa ser estudado, antes de submetê-lo a uma análise preliminar” (RUIZ, 2013, p. 61).

A presente pesquisa, segundo os objetivos, é descritiva. Essa pesquisa também é considerada de acordo com seus procedimentos técnicos de: levantamento e bibliográfica para firmar o tema. Foi efetuado o levantamento bibliográfico de fontes relevantes, onde é pretendida a “identificação das fontes capazes de fornecer as respostas adequadas à solução do problema proposto” (GIL, 2007, p. 64). Para Martins (2014), está etapa vai além de simplesmente registrar o que já foi escrito, mas sim parafrasear, ou seja, expor detalhadamente e desenvolver algo a partir do pensamento de outros autores renomados. Nesse sentido, “o que outros escreveram pode servir de base e elucidação para nossas investigações, argumentações, análises e conclusões” (MARTINS, 2014, p. 25).

A pesquisa é de cunho teórico, pois dedica-se a formular e estudar teorias. O trabalho possui abordagem qualitativa, já que não serão empregados instrumentos estatísticos, dando maior ênfase à análise e interpretação das informações coletadas (LAKATOS; MARCONI, 2011).

O capítulo a seguir, Resultados e Discussão traz, de maneira sintética, o que foi publicado, nos últimos 3 anos, sobre gestão da qualidade em bibliotecas universitárias.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme foi proposto na metodologia definida para essa pesquisa, este tópico irá abordar o que tem sido feito em termos de pesquisa com a temática gestão da qualidade em bibliotecas universitárias nos últimos 3 anos. Entretanto, alguns trabalhos, cuja importância para o tema são imprescindíveis, não poderiam ser negligenciados, tais como a pesquisa desenvolvida por Vergueiro e Carvalho (2001), que trazem a definição de indicadores de qualidade; Melo (2004) traz a pesquisa estatísticas e avaliação da qualidade e do desempenho em bibliotecas e serviços de informação; Barbêdo (2004) avalia a qualidade em serviços através da pesquisa Qualidade em serviços: estudo de caso em uma biblioteca universitária; Kerschner (2006) traz a pesquisa Gestão da qualidade na biblioteca Sicredi; Knevez (2007) aborda a gestão da qualidade em bibliotecas universitárias médicas; Santos e Miraglia (2009) aborda os instrumentos de gestão da qualidade em arquivos; Mendes (2011) aborda a Gestão da qualidade nas bibliotecas públicas portuguesas; Dib e Lima (2014) trazem uma abordagem contemporânea para a gestão das bibliotecas universitárias; Bem et al. (2016) aborda a avaliação de bibliotecas universitárias: normas e padrões.

Sobre a aplicação da ISO em bibliotecas universitárias e demais unidades de informação, vale ressaltar as contribuições de Oliveira, Corrêa; Pereira (2010), que abordam a metodologia ISO 9001 em organizações educacionais; Baer (2010) aborda em sua pesquisa uma Análise sobre as vantagens e dificuldades para a implantação da ISO 9001 em bibliotecas universitárias do Brasil. Sobre o método LIBQUAL⁺, Pinto (2012) traz a pesquisa avaliação de serviços do SIBI São Carlos, utilizando o método LIBQUAL⁺; Brito (2013) traz as perspectivas de aplicação do método LIBQUAL⁺ no Brasil, abordando a avaliação da qualidade na perspectiva de seus clientes; Pinto e Furnival (2016) avaliam os serviços de bibliotecas públicas e escolares utilizando o método LIBQUAL⁺.

As bibliotecas universitárias, em sua essência, representam um dos espaços mais tradicionais da preservação do conhecimento humano. Em suma, a salvaguarda do conhecimento produzido era mais que necessário, mesmo que o principal objetivo fosse a preservação destes. No entanto, sua constante evolução tornou a necessidade do acesso mais evidente em detrimento da necessidade de preservação destes conhecimentos, ou seja, atualmente, torna-se mais importante permitir e, sobretudo, facilitar o acesso ao conhecimento produzido do que guardar para sua devida preservação.

Contudo, os serviços que as bibliotecas universitárias ofertam para seus usuários foram ampliados, através de novos suportes tecnológicos, novas formas de acesso e apropriação de informações possibilitaram que estas instituições se fizessem mais presentes na vida acadêmica de seus usuários. Atualmente, os usuários são vistos pelas bibliotecas como clientes, havendo, então, maior necessidade em atender as demandas de seus clientes de forma satisfatória.

Nesse sentido, além de oportuno se faz mais que necessário analisar a qualidade em bibliotecas universitárias, tendo em vista que a mesma é fundamental para a satisfação de seus clientes. Entender formas de implantação, gestão e avaliação da qualidade ofertadas por estas unidades permitiu uma visão intrínseca do que aborda o tema. Para gestores de bibliotecas, o tema em questão deve estar sempre presente, pois, é função da gestão estabelecer critérios que melhor atendam seus usuários.

Mediante o material utilizado como referencial teórico, é possível concluir que as bibliotecas universitárias evoluíram de tal forma que não chega a ser exagero pensá-las como uma empresa e, assim como qualquer empresa, o foco em seus clientes se faz necessário para que esteja em constante evolução em ambientes cada vez mais competitivos. Diante deste cenário, é fundamental que os produtos e serviços ofertados estejam em níveis elevados de qualidade.

Entretanto, implementar a gestão da qualidade exige empenho de toda a equipe e de instrumentos que auxiliem e facilitem esse processo. A equipe é parte fundamental para que o processo seja bem-sucedido, visto que sem a participação efetiva desta, os resultados almejados dificilmente serão satisfatórios. Em se tratando dos instrumentos para sua implantação e avaliação, cabe ao gestor analisar o qual melhor se adequa às necessidades da instituição e de seus clientes, já que cada unidade possui suas particularidades, bem como seus usuários também possuem demandas distintas, de forma geral.

Vale ressaltar a importância da avaliação dos serviços prestados, pois, tal etapa é a responsável por verificar se a gestão da qualidade, de fato, atende aos critérios estabelecidos pelos gestores e se atende às necessidades dos usuários. É a partir dos resultados apresentados que as estratégias devem ser elaboradas e implantadas, além de permitir que a instituição obtenha informações que definam com clareza os pontos a serem melhorados, ou seja, o que deve ser mantido, o que deve ser ajustado, para que as metas e objetivos sejam alcançados.

A seguir será apresentado o capítulo que trata das Considerações Finais, onde buscou-se responder aos objetivos propostos neste Trabalho de Conclusão de Curso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se considerar, a partir da pesquisa realizada, que as ações promovidas pelas bibliotecas universitárias em relação à gestão da qualidade de seus produtos e serviços, referem-se a uma maior ênfase no planejamento. Através do planejamento será possível atingir níveis elevados de qualidade com melhoras contínuas, tendo em vista a satisfação de seus usuários.

As melhorias de qualidade implementadas nas bibliotecas focaram-se em atender as demandas apresentadas por seus usuários. É possível afirmar que o foco nos usuários contribuiu para que os processos de avaliação ficassem mais abrangentes, no sentido de que a biblioteca universitária passou a usufruir dos benefícios gerados pela satisfação de seus usuários, oriundos de uma gestão voltada para a qualidade de seus produtos e serviços.

A utilização de técnicas, padrões, indicadores, metodologias e modelos favorecem o planejamento das ações para a gestão da qualidade, fato que pode ser observado na literatura sobre o tema. Os autores, através de contribuições de trabalhos anteriores e de esforços de bibliotecários para que a avaliação de bibliotecas universitárias ocorresse de forma efetiva, ou seja, que contemplasse aspectos cada vez mais subjetivos influenciou e difundiu a inserção de técnicas utilizadas em empresas, a utilização de ferramentas e modelos de avaliação para que a qualidade em seus produtos e serviços seja disponibilizada de forma satisfatória. Para que a qualidade em bibliotecas universitárias seja implementada e, sobretudo, funcione de forma satisfatória, a utilização de ferramentas para a gestão da qualidade é fundamental. Entende-se que as ferramentas dão suporte a todas as etapas da gestão da qualidade, tais como o planejamento, a implantação, a avaliação, etc. Nesse sentido, percebe-se que tais instrumentos possibilitam maior controle nas etapas mencionadas, observando que estas etapas são fundamentais para o alcance dos objetivos pretendidos.

Os serviços que as bibliotecas universitárias oferecem a seus usuários conseguem diferenciá-las das demais. Cada vez mais, os usuários apresentam demandas específicas, o que exige que os serviços prestados atendam de forma satisfatória seu público alvo. Ou seja, basicamente, as bibliotecas precisam conhecer as demandas de seus usuários para então, planejar o que tem que ser melhorado e oferecer produtos e serviços que atendam as demandas de seu público alvo, que podem ser facilmente caracterizados como clientes.

Os instrumentos utilizados para avaliar os serviços prestados oferecem dados precisos da realidade que a instituição apresenta. Esses dados são essenciais para que o planejamento de bibliotecas universitárias atenda os objetivos estabelecidos, através de instrumentos específicos, voltados para a aplicação em bibliotecas. As pesquisas analisadas demonstram que tais instrumentos possibilitam controle adequado de todas as etapas da avaliação, garantindo que os dados coletados sejam precisos e que todas as etapas sejam acompanhadas de forma eficaz.

Desta forma, ao se pensar em bibliotecas universitárias como um espaço que disponibilize produtos e serviços a seus clientes, a qualidade torna-se algo necessário para o alcance de seus objetivos e, conseqüentemente, eficácia da organização.

A pesquisa em questão possibilitou um novo entendimento acerca da biblioteca universitária, bem como os serviços e produtos por ela ofertados, sobretudo, na perspectiva de gestores e de usuários de unidades de informação. Percebe-se que estas instituições estão sempre se reinventando, apesar de seu papel e importância permanecerem relevantes, a pesquisa demonstra que isso é possível graças a esforços de bibliotecários e demais pesquisadores em tornar as bibliotecas instituições que se adequem às demandas apresentadas por seus usuários, tornando as bibliotecas universitárias organizações em constante evolução, sempre com o objetivo de melhor atender as demandas apresentadas por seus clientes.

O profissional da informação deve investir na capacitação, ser criativo e utilizar todos os recursos e condições que a organização oferece e tornar-se um gestor moderno para o alcance do sucesso e qualidade da instituição.

REFERÊNCIAS

ABNT. A nova versão da ISO 9001:2015 – sistemas de gestão da qualidade: requisitos. **Boletim informativo**, nov./dez. 2015. Disponível em: <<http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca/files/upload/anexos/pdf/4e5c631457d8cfcf03424e94691936e3.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

AMBONI, Narcisa de Fátima. **Qualidade em serviços: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. 227 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://www.bu.ufmg.br/.../Narcisa%20de%20F%20Amboni%20-%20Qualidade.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

ARAÚJO, Giovanni Moraes. **Elementos do sistema de gestão de SMSQRS**. São Paulo: GCV Editora, 2010.

BAER, Gretin. **Análise sobre as vantagens e dificuldades para implantação da ISO 9001 em bibliotecas universitárias do Brasil**. Florianópolis, 2010. 84 p. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia). Centro de Ciências da Educação, Curso de Biblioteconomia, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/120920/285827.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

BANKS, Isabela dos S. **Análise e comparação dos requisitos da nova atualização da ABNT NBR ISO 9001:2015 em comparação com a versão ABNT NBR ISO 9001:2008**. Maringá, 2016. 55 p. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção). Centro de Tecnologia, Universidade Estadual de Maringá. Disponível em: <www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep_tcc/article/download/172/pdf>. Acesso em: 06 fev. 2018.

BARBÊDO, S. A. D. **Sistema de gestão da qualidade em serviços: estudo de caso em uma biblioteca universitária**. Itajubá, 2004. 145 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Itajubá. Disponível em: <<https://saturno.unifei.edu.br/bim/0031036.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

BARBOSA, M. L. A.; FRANKLIN, S. Controle, avaliação e qualidade de serviços em unidades de informação. In: LUBISCO, Nídia M. L. (Org.) **Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão**. Salvador: EdUFBA, 2011. p. 89-138.

BEM, Roberta Moraes de et al. Avaliação de bibliotecas universitárias: normas e padrões. **Pesq. Bras. Em Ci. Da Inf. e Bib.**, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 100-116, 2016. Disponível em: <periodicos.ufpb.br/index.php/pbcib/article/download/27918/15246>. Acesso em: 06 fev. 2018.

BRITO, Gisele Ferreira. **Avaliação da qualidade da biblioteca universitária a partir da percepção de seus clientes: a metodologia LibQual+ e suas perspectivas de aplicação no Brasil**. São Paulo, 2013. 161f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. Disponível

em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-31012014-155620/pt-br.php>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

BRITO, Gisele Ferreira; VERGUEIRO, W. Avaliação da qualidade da biblioteca acadêmica: a metodologia libqual+® e suas perspectivas de aplicação no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, **Anais Eletrônicos...** Local: ENANCIB, 2012. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/17886/1/Artigo_Gisele_ENANCIB_anais.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2017.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchik; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001: 2008**: princípios e requisitos. 4. ED. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, Evanise Souza de. **Estudo dos serviços prestados pela biblioteca setorial prof. Roberto Amorim – CFCH/UFPE**: análise do nível de satisfação dos usuários desta setorial. Recife, 2014. 304 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11745>. Acesso em: 23 fev. 2017.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Luciana Ferreira da; SILVA, Alan Curcino Pedreira da; RAMALHO, Francisca Arruda. (Re)visitando os estudos de usuários: entre a “tradição” e o “alternativo”. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p.3-4, ago. 2009. Disponível em: <http://www.datagramazero.org.br/ago09/Art_03.htm>. Acesso em: 24 fev. 2017.

CUNHA, Murilo Bastos da. Das bibliotecas convencionais às digitais: diferenças e convergências. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 2-17, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a02>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

DIB, S. F.; LIMA, C. Abordagem contemporânea para a gestão de bibliotecas universitárias brasileiras. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: SNBU, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/876/1/Clovis.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

DUARTE, Maria Bernarda T. **Avaliação de serviços oferecidos por bibliotecas**: o caso da biblioteca do instituto de engenharia nuclear – IEN. Niterói, 2012. 117 p. Dissertação (Mestre em Sistemas de Gestão). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <carpedien.ien.gov.br/handle/ien/655>. Acesso em: 01 mar. 2017.

FERREIRA, V. C. P. *et al.* Liderança em empresas familiares: estilos predominantes e principais reflexos sobre a satisfação dos trabalhadores. In: SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12, 2015, Resende, RJ. **Liderança em empresas familiares**: estilos predominantes e principais reflexos sobre a satisfação dos trabalhadores. Resende, RJ: AEDB, 2015. Disponível em:

<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/15022146.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

GALVÃO, H. M.; CORRÊA, H. L.; ALVES, J. L. Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 425-441, 2011. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7451/modelo-de-avaliacao-de-desempenho-global-para-instituicao-de-ensino-superior>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, 2007.

GUIMARÃES, M. C. S. et al. Indicadores de desempenho de bibliotecas no campo da saúde: um estudo piloto na Fiocruz. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 63-74, jan./jun. 2007. Acesso em: 06 fev. 2018.

KERSCHNER, J. **Gestão da qualidade na biblioteca SICREDI**: um estudo de caso. Porto Alegre, 2006. 63 p. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia). Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/67771/000591920.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

KNEVITZ, Josiane B. **Qualidade em bibliotecas universitárias médicas**. Porto Alegre, 2007. 75 p. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia). Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Disponível em:

<[https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/67784/000718018.pdf?sequence=](https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/67784/000718018.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 06 fev. 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIBQUAL⁺ SURVEY. **Charting Library Service Quality**. Disponível em: <https://www.libqual.org/home>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

LUBISCO, Nídia M. L. (Org.) **Biblioteca universitária**: elementos para o planejamento, avaliação e gestão. Salvador: EdUFBA, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MELO, L. B. Estatísticas e avaliação da qualidade e do desempenho em bibliotecas e serviços de informação: investigações recentes e novos projectos. In: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 8, Estoril, PT. **Anais eletrônicos...** Estoril, PT: ACTAS, 2004. Disponível em: <<https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/issue/view/13>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

MENDES, Ana S. G. **A gestão da qualidade nas bibliotecas públicas portuguesas**. Lisboa, PT, 2011. 250 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Documentação e da Informação). Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa. Disponível em: <>. Acesso em: 30 nov. 2017.

NOVELLI, Valéria Aparecida Moreira. **Ferramentas aplicáveis à mediação do acesso, busca e aprendizagem do uso de fontes de informação em bibliotecas universitárias**. São Carlos: 2012. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2012. Disponível em:

<<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/1084/4227.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 24 fev. 2017.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, C. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Persp. cienc. info.**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 173-193, jan./mar. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v21n1/1413-9936-pci-21-01-00173.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

OLIVEIRA, L. R. de; CORRÊA, R. M. R.; PEREIRA, Wagner A. A. As organizações educacionais e a ISO 9001, conforme a norma brasileira ABNT 15419 (Sistema de Gestão da Qualidade). **CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 3-17, dez. 2010.

Disponível em:

<<https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/.../isobelasantos.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

OLIVEIRA, Rosy Mara. **Roteiro para elaboração de projetos de pesquisa**.

Barbacena: UNIPAC, Rede de Bibliotecas, 2012. Disponível em:

<http://www.unipaclaiaiete.edu.br/portal/attachments/article/152/roteiro_elaboracao_pesquisa2012-2.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2017.

PAIXÃO, Ligia Scrivano. Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias: como torna-las bem sucedidas. In: ENCONTRO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DO CENTRO-OESTE, 1, 2010, Goiânia, GO. **Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias**: como torna-las bem sucedidas. Disponível em:

<<https://www.google.com.br/search?q=UFG&oq=UFG&aqs=chrome..69i57j0l5.1530j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAULA, Sonia Nascimento de. **Acessibilidade à informação em bibliotecas universitárias e a formação do Bibliotecário**. Campinas: 2009. 126 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2009. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/PCAM_c041a8543b98044e97c663dc3885ac8c>. Acesso em 24 fev. 2017.

PINTO, E. L.; FURNIVAL, A. C. avaliação de serviços de bibliotecas públicas e escolares: um estudo de caso com utilização do método LIBQUAL⁺. **Brazilian Journal of Information Studies**, v. 10, n. 1, p. 20-27, 2016. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/44282>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

PORÉM, Maria Eugenia; SANTOS, Vanessa Cristina B. dos; BELLUZO, Regina Célia B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência

competitiva na tomada de decisões estratégicas. **Intexto**, Porto Alegre, UFRGS, n. 27, p. 183-199, dez. 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/intexto/article/viewFile/22959/23493>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

RIZZETTI, Gerson; RIZZETTI JUNIOR, Gerson. Importância do planejamento para as universidades. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 5, 2005, Mar del Plata. **Importância do planejamento para as universidades**. Mar del Plata, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97199/GERSON%20RIZZATTI.pdf?sequence=3>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

RIZZI, I. R. F. As cinco leis da biblioteconomia no Brasil. P. 30-43 In: LUCAS, E. R. de O.; CORRÊA, E. C. D.; STEINDEL, G. E. (Orgs.) **As contribuições de Ranganathan para a biblioteconomia: reflexões e desafios**. São Paulo: FEBAB, 2016. p. 30-43. Disponível em: <http://bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/services/e-books/As_contribuicoes_de_Ranganathan.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2018.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. Brasília: Atlas, 2008.

SANTIAGO, José Renato S. Junior. **O desenvolvimento de uma metodologia para gestão do conhecimento em uma empresa de construção civil**. São Paulo: 2002. 192 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.jrsantiago.com.br/pdf/disserta.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

SANTOS, A. A. M. dos; GUIMARÃES, E. A.; BRITO, G. P. de. Gestão da qualidade: conceito, princípio, método e ferramentas. **Intermeio**, Fortaleza, v.1, n. 2, p. 91-101, set. 2013. Disponível em: <http://www.fapor.edu.br/pesquisa/arquivos/Orientacao_aos_autores.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2018.

SANTOS, A. A. M. dos; GUIMARÃES, E. A.; BRITO, G. P. de. Gestão da qualidade: conceito, princípio, método e ferramentas. **Intermeio**, Fortaleza, v.1, n. 2, p. 91-101, set. 2013. Disponível em: <http://www.fapor.edu.br/pesquisa/arquivos/Orientacao_aos_autores.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2018.

SANTOS; E. A. dos; MIRAGLIA, S. G. E. Arquivos abertos e instrumentos de gestão da qualidade como recursos para a disseminação da informação científica em segurança e saúde no trabalho. **Cienc. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 3, p. 80-95, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n3/v38n3a06.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

SILVA, Paulo Romualdo da; BARBOSA, Reginaldo José; MICHEL, Murilo. A importância da qualidade dos produtos para manter a competitividade das organizações. **Revista Científica de Administração**, Garça, SP, FAEF, n. 10, jun. 2006. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/U61NiRBgjtfsfw_2013-4-29-15-39-2.pdf>. Acesso em 18 mar. 2017.

SILVA, S. V. da. Qualidade na prestação de serviços em bibliotecas universitárias brasileiras recém-criadas na região sul. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, 25, 2013, Florianópolis. **Anais Eletrônico...** Florianópolis: FEBAB, 2013. Disponível em: < <https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1640>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

SOARES, Maria das Graças. **Serviços de referência digital em bibliotecas universitárias**: o caso do serviço de referência da divisão de biblioteca da PUC-Rio. Brasília: 2009. 285 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2768>. Acesso em: 01 mar. 2017.

VALLS, V. M. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 2, p. 172-178, dez. maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1059/1144>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

VALLS, Valéria M.; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro S. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006. **Perspect. Ciênc. Inf.**, Belo Horizonte, n.1, p. 118-137, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n1/v11n1a10.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. A busca da qualidade no sistema de bibliotecas da USP: evolução e perspectivas. In: LUBISCO, Nídia M. L. (Org.) **Biblioteca universitária**: elementos para o planejamento, avaliação e gestão. Salvador: EdUFBA, 2011. p. 139-156.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. **Perspec. cienc. info.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 27-40, jan./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/12858>>. Acesso em: 06 fev. 2018.